

# CUPRINS

<b>Introducere .....</b>	<b>7</b>
--------------------------	----------

## **Capitolul 1 - Locul și rolul diagnosticării în management**

1.1 Clarificări terminologice .....	11
1.2 De la amatorism la profesionalism în management .....	19
1.3 Instrumentarul managerial. Locul și rolul diagnosticării în management .....	23

## **Capitolul 2 - Diagnosticarea – aspecte teoretice și metodologice**

2.1 Despre diagnosticare .....	31
2.2 Diagnosticarea – repere metodologice .....	39
A. Ce presupune pregătirea diagnosticării (prediagnosticarea)? .....	40
B. Care este conținutul documentării preliminare? .....	45
C. Analiza viabilității manageriale și economice .....	61
D. Evidențierea cauzală a principalelor puncte forte (atitudini) și puncte slabe (disfuncționalități) .....	71
E. Diagnosticarea mediului extern al organizației; evidențierea oportunităților și a amenințărilor (vulnerabilităților) .....	72
F. Determinarea potențialului de viabilitate .....	73
G. Recomandări strategico-tactice .....	76
H. Redactarea studiului de diagnosticare .....	77

## **Capitolul 3 - Modele și metode de diagnosticare**

3.1 Modele de diagnosticare organizațională .....	78
3.1.1 Definirea și caracteristicile modelelor de diagnosticare .....	78
3.1.2 Modele de diagnosticare bazate pe teoria sistemelor deschise .....	80
3.1.3 Analiza câmpului de forțe .....	82
3.1.4 Modelul Leavitt .....	83
3.1.5 Modelul Six Box .....	85
3.1.6 Modelul Stea al lui Galbraith .....	87
3.1.7 Modelul congruenței al lui Nadler și Tushman .....	88
3.1.8 Modelul 7-S .....	93
3.1.9 Modelul Bolman și Deal .....	95
3.1.10 Modelul Burke-Litwin .....	97
3.2 Metode folosite în diagnosticarea internă .....	99

3.2.1	Arborele cauzelor (diagrama cauzelor sau diagrama- arbore).....	100
3.2.2	Metoda întrebărilor (QQCQCP) .....	101
3.2.3	Metoda brainstorming.....	103
3.3	Metode de diagnosticare a mediului ambiant (extern) - Analiza PESTEL.....	106
3.4	Metode de diagnosticare globală a organizației (internă și externă) - Analiza SWOT .....	110
<b>Capitolul 4 - Aplicație. Diagnosticarea unei organizații .....</b>		<b>116</b>
4.1	Pregătirea diagnosticării (prediagnosticarea).....	116
4.2	Documentare preliminară.....	118
4.2.1	Caracteristicile tipologice ale firmei investigate .....	118
4.2.2	Managementul companiei și mecanismele de funcționare ale acestuia.....	119
4.2.3	Situația economico-financiară .....	150
4.3	Analiza viabilității manageriale și economice a companiei .....	152
4.3.1	Analiza viabilității manageriale .....	152
4.3.2	Analiza viabilității economice .....	180
4.3.3	Simptome pozitive și negative.....	188
4.4	Evidențierea cauzală a principalelor puncte forte și puncte slabe (disfuncționalități).....	188
4.5	Diagnosticarea mediului ambiant al întreprinderii. Determinarea oportunităților și a amenințărilor .....	198
4.6	Determinarea potențialului de viabilitate al întreprinderii .....	201
4.6.1	Determinarea potențialului intern de viabilitate .....	201
4.6.2	Determinarea potențialului extern de viabilitate.....	204
4.6.3	Determinarea potențialul global de viabilitate al întreprinderii .....	206
4.7	Recomandări strategico-tactice de amplificare a potențialului de viabilitate.....	206
4.8	Postdiagnosticarea.....	210
<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>		<b>217</b>

## Introducere

**Diagnosticarea organizației** este o carte ce se înscrie în preocupările autorilor de amplificare a profesionalismului managerilor și managementului, ca modalitate majoră de ameliorare a performanțelor manageriale și economice ale oricărui tip de entitate socio-economică din România. Premisa de la care am plecat în elaborarea acestei lucrări are în vedere rolul și locul diagnosticării în economia instrumentarului managerial și, în general, în managementul organizației: orice schimbare organizațională și/sau managerială, orice modernizare, perfecționare ori raționalizare trebuie să se bazeze pe o diagnosticare a domeniului în care se preconizează a se produce asemenea prefaceri.

Lucrarea oferită cititorilor tratează diagnosticarea atât din punct de vedere teoretico-metodologic, cât și pragmatic, în patru capitole strâns legate între ele. Dacă în primul dintre acestea sunt evidențiate locul și rolul diagnosticării în instrumentarul managerial și, implicit, în componenta metodologică a managementului oricărui tip de organizație, în următorul capitol, diagnosticarea este prezentată teoretic, accentul fiind pus pe tipologia, caracteristicile și obiectivele diagnosticării. Capitolul trei este dedicat prezentării metodologiei specifice de realizare a unui studiu de diagnosticare. Secvențele metodologice prezentate sunt consecința experienței didactice universitare a autorilor, precum și a celei științifice, dobândite prin promovarea metodei în mediul de afaceri din România, la nivelul unor companii care și-au propus restructurarea ori reengineeringul managerial. În economia unei metode manageriale, metodologia de promovare și utilizare ocupă un loc important, uneori decisiv, în asigurarea eficacității acesteia. Din aceste considerente, concepția noastră în acest domeniu se regăsește în scenariul metodologic specific diagnosticării, axat pe următoarele opt etape:

- *pregătirea diagnosticării (prediagnosticarea)*, etapă în care sunt precizate: tipul de diagnosticare, obiectivele diagnosticării, echipa de diagnosticare, perioada investigată, metodele și tehnicile folosite în

culegerea, înregistrarea și transmiterea datelor și informațiilor necesare etc.;

- *documentarea preliminară*, axată pe evidențierea caracteristicilor tipologice ale organizației investigate, starea managerială și economică a acesteia;
- *analiza viabilității manageriale și economice a organizației*, realizată cu ajutorul unor metode specifice, ce valorifică indicatori specifici; finalitatea etapei se regăsește în simptomele pozitive și negative;
- *evidențierea cauzală a principalelor puncte forte și slabe*, manageriale și economice, cu respectarea unor cerințe minime de acuratețe, precum definirea, pe cât posibil cuantificată și comparativă a acestora, evidențierea cauzelor generatoare și a implicațiilor manifestării lor;
- *diagnosticarea mediului extern (evidențierea oportunităților și amenințărilor)* necesită o analiză detaliată a mediului ambiant al organizației, regional, național și internațional;
- *determinarea potențialului de viabilitate al organizației*, prin valorificarea rezultatelor precedentelor două etape (puncte forte, puncte slabe, oportunități și amenințări) cu ajutorul unui model deja consacrat – modelul matricelor de evaluare a factorilor interni și externi; dimensiunea potențialului de viabilitate este o premisă importantă a intensității schimbărilor preconizate a se produce în managementul și economia organizației investigate;
- *formularea de recomandări strategico-tactice de amplificare a potențialului de viabilitate*, recomandări ce pot fi operaționalizate doar prin intervenția decizională ulterioară a managerilor din organizația diagnosticată; succesul acestora este condiționat de măsura în care recomandările formulate sunt axate pe cauzele generatoare de puncte forte sau disfuncționalități, nu pe efectele produse de acestea;
- *postdiagnosticarea*, justificată de necesitatea obținerii acordului de fond al managementului organizației pentru rezultatele studiului (în principal recomandările strategice și tactice) și de detalierea lor, la solicitarea beneficiarului; totodată, se obține și angajamentul pentru implicarea, într-un interval de timp bine precizat, pentru operaționalizarea respectivelor recomandări.

Ultimul capitol al lucrării ilustrează aplicarea metodologiei de diagnosticare la o întreprindere privată, de dimensiuni mari, aflată în declin managerial și economic. Deși are valențe didactice, aplicația este suficient de convingătoare în a sugera, pe de o parte, necesitatea și oportunitatea apelării diagnosticării înainte de a promova schimbări de orice natură și, pe de altă parte, rigurozitatea metodologică a folosirii acestei metode. Precizăm faptul că am insistat cu prioritate pe aspectele manageriale întrucât managementul este factorul decisiv în obținerea de rezultate economice și financiare corespunzătoare. De regulă, studiile de diagnosticare realizate în țara noastră suferă la acest capitol, insistând doar pe aspectele de natură economică și neglijând impactul manierei de exercitare a proceselor de management ori al conceperii și funcționării sistemului de management asupra a tot ceea ce se întâmplă în procesele de afaceri ori de sprijin din organizația analizată.

Principalii beneficiari ai lucrării sunt actualii manageri, întreprinzători și specialiști în management din toate domeniile de activitate, interesați în utilizarea celor mai adecvate metode și tehnici de management în măsură să contribuie la amplificarea performanțelor manageriale și economice ale organizațiilor pe care le conduc, viitorii manageri – studenții facultăților de profil, dar și toți cei care doresc să își sporească bagajul de cunoștințe și competențe în domeniul managementului, precum și tuturor celor preocupați de profesionalizarea managerilor și managementului practicat în organizațiile din România.

*Autorii*

*februarie 2020*

# Capitolul 1

## Locul și rolul diagnosticării în management

### 1.1 Clarificări terminologice

Dată fiind diversitatea beneficiarilor acestei lucrări, suntem conștienți de faptul că nu toți au pregătirea profesională și managerială necesară pentru a înțelege multitudinea de concepte cu care operează diagnosticarea. De aceea, considerăm necesară explicitarea unor astfel de concepte, ca premisă a unei înțelegeri adecvate a valențelor pragmatice ale acestei metode de management.

*Organizația* este definită drept un grup de persoane, constituit pe baza unor criterii economice, organizatorice, tehnice și tehnologice, manageriale etc., ce derulează procese de muncă orientate spre realizarea unor obiective comune.

*Tipologia* organizațiilor românești cuprinde mai multe categorii, după cum urmează:

### *Tipologia organizațiilor*

*Tabel nr. 1*

Nr. crt.	Criteriul de clasificare	Tipuri de organizații și caracteristici principale
0	1	2
1.	Apartenența națională	<i>Organizații naționale:</i> aparțin unui stat și acționează pe teritoriul acestuia; <i>Organizații mixte:</i> organizații cu participarea capitalului autohton și străin, cu sediul pe teritoriul țării noastre sau al partenerului străin; Organizații internaționale; Organizații multinaționale.
2.	Forma de proprietate și gestiune a patrimoniului	Organizații publice: întreprinderi publice și instituții publice; Organizații private: întreprinderi (companii) de dimensiuni mari și IMM-uri.

Nr. crt.	Criteriul de clasificare	Tipuri de organizații și caracteristici principale
0	1	2
3.	Caracteristicile dimensionale	<i>Organizații (întreprinderi) de dimensiuni mari:</i> cu peste 250 de salariați; și <i>Organizații (întreprinderi) mijlocii:</i> cu 50-249 salariați și o cifră de afaceri netă anuală de până la 50 milioane euro; <i>Organizații (întreprinderi) de dimensiuni mici:</i> cu 10-49 salariați și o cifră de afaceri anuală netă de până la 10 milioane euro; <i>Microîntreprinderi:</i> cu până 9 salariați și o cifră de afaceri anuală netă de până la 2 milioane euro.
4.	Tipul de organizare	Organizații mecaniciste; Organizații cu organizare de tip organic.
5.	Tipul de structură organizatorică existent	Organizații cu structură organizatorică simplă (ierarhică); Organizații cu structură organizatorică ierarhic-funcțională; Organizații cu structură organizatorică matriceală; Organizații cu structură organizatorică divizională; Organizații cu structură organizatorică hibridă.
6.	Apartenența sectorială	Organizații din sectorul primar; Organizații din sectorul secundar; Organizații din sectorul terțiar.
7.	Apartenența pe ramuri	Organizații (întreprinderi) industriale; Organizații (întreprinderi, asociații) agricole; Organizații (întreprinderi) comerciale; Organizații (întreprinderi) de construcții; Organizații (întreprinderi) de transport; Organizații (instituții) culturale; Organizații (instituții) de învățământ; Cooperative de consum și meșteșugărești; ș.a.

- *Organizația publică* este organizația în care statul, direct sau prin reprezentanții săi, deține exclusiv sau majoritar patrimoniul acesteia. Legislația în vigoare include în organizațiile publice: *întreprinderile publice* și *instituțiile publice*. Întreprinderile publice se regăsesc în următoarele ipostaze:
  - *regii autonome* înființate de stat sau de o unitate administrativ-teritorială;
  - *companii și societăți naționale*, societăți la care statul sau o unitate administrativ-teritorială este acționar unic, majoritar sau la care deține controlul;
  - *societăți* la care una sau mai multe întreprinderi publice dețin o participație majoritară sau o participație care le asigură controlul.
- *Întreprinderea sau firma* este un grup de persoane, organizate potrivit anumitor cerințe juridice, economice, tehnologice și

manageriale, care concepe și desfășoară procese de muncă, concretizate în produse și servicii, în vederea obținerii de profit.

- *Obiectivele* sunt expresia cuantificată și/sau calitativă a scopului pentru care a fost înființată și funcționează organizația ori o componentă a acesteia. *Scopul* reflectă rațiunea înființării unei organizații, a unei activități, a unui compartiment sau a unui post, în timp ce *obiectivele* rezultă din scop, îl concretizează, cel mai adesea prin intermediul unor cifre.
- *Tipologia obiectivelor organizației* cuprinde obiective fundamentale, derivate de gradul I, derivate de gradul II, specifice și individuale. (Nicolescu, Verboncu, 2008a)
- *Managementul* este concomitent știință, activitate, grup de persoane sau persoană care conduce și gestionează o organizație sau o componentă a acesteia. Ca *știință*, managementul abordează procesele și relațiile de management, pentru descoperirea de principii și legități ce le guvernează și crearea de instrumente manageriale care să permită realizarea obiectivelor în condiții de eficiență și eficacitate. La rândul său, *managementul științific* constă în operaționalizarea și utilizarea efectivă a preceptelor teoretico-metodologice recomandate de știință în demersurile umane solicitate de îndeplinirea obiectivelor. Poate fi abordat ca proces și sistemic, ca sistem de management.
- *Procesele de management* sunt acea categorie a proceselor organizației în care o parte a factorului uman (managerii) acționează asupra celeilalte părți (executanții) în ceea ce privește previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea, controlul și evaluarea prestației acestora. Procesele de management, considerate cea mai importantă categorie de procese de muncă existente și derulate într-o organizație *sunt exercitate secvențial*, de către manageri; fiecare secvență este o funcție sau un atribut al acestora: *previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea și control-evaluarea*.
- *Previziunea* cuprinde decizii prin care se stabilesc obiectivele organizației și ale componentelor sale, se precizează modalitățile de realizare a acestora, se dimensionează resursele ce urmează a fi angajate în îndeplinirea obiectivelor și se stabilesc termenele intermediare și finale de realizare a acestora.
- *Organizarea* constă în fundamentarea, adoptarea și aplicarea de decizii referitoare la dimensionarea și delimitarea proceselor de