



## Analiză comparativă: reproiectarea sistemului managerial – analiza valorii

Cercet. şt. gr. II drd. Aurelia Sanda ALDEA

### Rezumat

Metodologia de reproiectare a sistemului de management al organizației prin analiza valorii s-a născut din necesitatea de a răspunde mutațiilor apărute în managementul organizațiilor. Una din aceste mutații se referă la „proliferarea abordării sistemice a managementului”, ceea ce implică renunțarea de a mai fi analizat analitic, pe subsisteme sau chiar pe „felii”.  
Cele două metodologii, cea clasică și cea a analizei valorii au asemănări, dar și deosebiri. Deosebirea fundamentală constă în faptul că, în analiza valorii, sistemul de management este abordat sub aspectul funcțiilor sale și nu al celor de natură constructivă.

### Abstract

*The methodology of redesign management system using value analysis was born from the necessity to respond at shifts that appears in the management of the organizations. One of this shifts refers “proliferation of the systematic approach of the management of organizations” which involves renouncing at the analytical way or even on “slices”. Both of those methodologies, classic and value analysis have similarities and differences. The main difference is the fact that in value analysis the management system it is approached from the view of its functions and not from those who compose it.*

**M**etodologia analizei valorii, care are la bază gândirea funcțională prin care organizația este abordată ca sistem, ca un tot unitar, este o altă variantă de reproiectare a organizațiilor, a sistemelor de management.

Abordarea funcțională implică acceptarea ideii că organizațiile au funcții prin intermediul cărora răspund nevoii sociale și care arată, de fapt, ce fac sau ce

trebuie să facă organizațiile, sistemele de management și nu ce sunt ele. Așa cum metoda analizei valorii aplicată produselor, de orice natură, a fost greu acceptată, deoarece răsturna cu 180° gândirea proiectanților de produse, prioritar constructivă, nici abordarea funcțională în reproiectarea sistemelor nu va fi primită cu „brațele deschise, deși se vorbește atât de mult de funcționalitate.

În ceea ce privește acest nou mod de abordare și „Dicționarul filozofic” arată că sunt două păreri, una ce ține de acei autori ce consideră ca fiind abordarea funcțională fundamentală, iar cealaltă părere merge până acolo, încât consideră necesară eliminarea acestei abordări. Însă o analiză profundă ne arată că toate sistemele, începând cu cele biologice, au funcții, așa că partizanii celor două păreri, pe baza unor solide argumente, trebuie să ajungă la un compromis, prin care noul și necesitatea să primeze. Mediul înconjurător are o influență majoră asupra sistemelor. Astfel, organismul uman, prin funcția sa principală – metabolismul – se adaptează la presiunile mediului în care trăiește. Inadaptarea înseamnă instalarea stării de boală, care include un complex caracteristic de reacții de răspuns ale organismului.

Organizația este, la rândul ei, un organism viu, așa cum o numesc japonezii, care se naște, se dezvoltă, se maturizează și moare sub influența factorilor de mediu cu care se află într-o strânsă interdependență, ce se amplifică pe măsura evoluțiilor înregistrate de aceasta. Inadaptarea organizației la mediul în continuă schimbare provoacă disfuncționalități în bunul său mers. Dar cine se dezechilibrează? Organizația în sine, părți din aceasta? Nu, ca și în cazul organismului uman, se dezechilibrează și apar disfuncționalități în cazul unei funcții sau a mai multora, în nici un caz în cazul organizației sau proceselor. Să luăm ca exemplu funcția ce aparține funcțiunii comerciale, „asigurarea completă și complexă a organizației cu resurse materiale și tehnica corespunzătoare”, care, în urma unor factori de forță majoră, nu se mai poate exercita în condițiile date și care, la nivel de organizație va declanșa reacții de răspuns din partea funcțiilor procesului tehnologic, în primul rând legate de funcția sa privind „transformarea resurselor materiale în bunuri și servicii de calitate”. Trebuie să acceptăm, așa cum afirmă Th. Hougron, că organizațiile au un ansamblu de funcții și că, mai devreme sau mai târziu, abordarea funcțională va fi unanim recunoscută.

În ceea ce privește abordarea comparativă între metodologia clasică de re-proiectare și cea a metodologiei analizei valorii sunt atât asemănări, cât și deosebiri. Cauzele declanșării studiilor și re-proiectărilor sunt asemănătoare pentru ambele metodologii, ele vizând, așa cum punctează prof. I. Verboncu, manifestarea a numeroase disfuncționalități în funcționarea managementului și a componentelor sale, prin urmare dereglări ale funcțiilor acestora; multiplicarea influențelor exercitate de mediul ambiant național și internațional, care, în metodologia analizei valorii, conduce la dereglarea unor funcții ce asigură interdependența cu acesta și, nu în ultimul rând, multiplicarea și diversificarea problemelor cu care se confruntă firmele și care necesită un management performant, obiectiv urmărit de ambele metodologii.

Asemănări și deosebiri apar în management și între conceptul de funcție și funcțiune, pe care dicționarele limbii române nu le separă, însă analiza conținutului explicațiilor ne îndreptățește să facem o deosebire între ele. În dicționar, explicațiile pentru funcție, dar și pentru funcțiune, sunt: „acțiune îndeplinită pentru a satisface cerințele structurale ale unui sistem dat”, definiție ce răspunde pe deplin cu punctele de vedere ale analizei valorii, iar cealaltă explicație, cea de „slujbă, serviciu, post” ar legitima noțiunea de funcțiune utilizată în management și care conturează structura componentelor manageriale și a activităților acestora, prin urmare ne arată ce sunt componentele manageriale și nu ce ar trebui să facă.

De ce considerăm această deosebire ca fiind necesară? Pentru că, dacă funcțiunea definită ca un ansamblu de activități omogene și/sau complementare desfășurate de personalul de o anumită specialitate poate fi identificată în organizație ca fiind reală, virtuală sau potențială, funcția care ne arată ce face funcțiunea, indiferent de starea acesteia, există și se manifestă de-a lungul existenței organizației, asigurând stabilitate și continuitate, iar modul de materializare a funcției, prin efectuarea activităților aferente în cadrul organizației sau prin externalizare, depinde de varianta aleasă.

Un exemplu elocvent este legat de existența sau nonexistența funcțiunii de cercetare-dezvoltare. Când aceasta există ca atare în structura organizatorică, funcțiile sale, cum ar fi cea referitoare la „promovarea progresului tehnic, economic și managerial” se manifestă explicit, însă în cazul în care funcțiunea de cercetare este virtuală sau potențială, organizația, prin funcția sa de „intensificare a caracterului creativ-inovativ” se manifestă implicit, deoarece ignorarea acesteia

de către management ar „condamna la moarte” organizația în sine. Aceeași situație se regăsește și în cazul externalizării pazei sau întreținerii curățeniei în organizație, când activitățile sunt executate de firme specializate. Funcția de „asigurare a securității și siguranței organizației” rămâne în sarcina managementului și nu dispare pe tot parcursul existenței acestuia.

Alte asemănări se pot stabili și între principiile managementului, cele identificate de prof. O. Nicolescu și cele ale analizei valorii, printre care cităm: „principiul concordanței dintre parametrii sistemului de management al organizației” și „principiul abordării sistemice și cel al analizei funcționale” al analizei valorii sau dintre cel al „eficienței și eficacității managementului general” și cel al analizei valorii privind „maximizarea raportului  $V_i/C_p$  (unde  $V_i$  – valoare de întrebuințare și  $C_p$  - costul)” etc.

În ceea ce privește derularea etapelor, trebuie arătat că ambele metodologii pornesc cu analiza diagnostic, însă în analiza valorii aceasta este mult mai amplă, deoarece implică identificarea și stabilirea funcțiilor pe care organizația și sistemul său de management le îndeplinesc, chiar dacă acestea au fost proiectate structural și nu funcțional.

Chiar dacă metodologia clasică identifică funcțiile subsistemelor manageriale, în analiză propriu-zisă nu au nici un rol, pe când în metodologia analizei valorii rolul lor este fundamental, funcțiile fiind analizate atât din punct de vedere al importanței lor, manifestată în cadrul organizației respective, cât și al timpului și costurilor cu care sunt realizate. O altă deosebire constă în faptul că, în metodologia clasică, sunt analizate toate activitățile ce se desfășoară în organizație atât directe, cât și indirecte, precum și posibilitățile acestora de a realiza obiectivele derivate de ordinul I și II și, implicit, obiectivele fundamentale stabilite prin strategie, pe când în analiza valorii aplicată în reproiectarea organizațiilor sunt inventariate numai activitățile indirecte, generatoare de costuri de regie și de administrație, a căror tendință de creștere atinge, de multe ori, niveluri prohibitive.

Pentru că aceste activități sunt nenormate, pentru stabilirea timpului de realizare se vor utiliza cele mai adecvate metode recomandate de studiul muncii (adeseori observările directe, autofotografierea, filmarea etc.). În ceea ce privește activitățile directe, acestea vor constitui obiectul analizei valorii aplicată produselor fabricate de organizație.

O altă deosebire este evidențiată de necesitatea stabilirii nivelului de importanță al funcțiilor, nivel ce ierarhizează funcțiile unei organizații și care contribuie la conturarea organizației ca entitate și care o deosebește de o altă entitate, personalizând-o.

Nivelul de importanță al funcțiilor este utilizat și drept cheie de repartiție a timpilor și costurilor activităților pe funcții, dimensionându-le, punctând în acest mod abaterile costurilor și timpilor de realizare, începându-se de la proporționalitatea cu care ar trebui materializate.

Dacă în metodologia clasică analiza se desfășoară pe fiecare componentă managerială, urmând ca în final să se efectueze armonizarea acestor componente, în metodologia analizei valorii, analiza se efectuează sistemic, integrat, atât din punct de vedere al legăturilor activităților, documentelor, deciziilor și metodelor ce contribuie la materializarea funcțiilor, cât și al influențelor funcțiilor subsistemelor aflate într-o strânsă interdependentă, ceea ce oferă proiectanților o viziune mult mai clară asupra organizației, a sistemului managerial, cât și asupra punctelor generatoare de disfuncționalități. Astfel, dereglarea unei/unor funcții aferente subsistemului informațional va afecta una sau toate funcțiile managementului, care, la rândul lor, se vor răsfrânge asupra funcțiilor subsistemului decizional și care, prin intermediul deciziilor, vor influența nefavorabil funcțiile subsistemului organizatoric și, implicit, funcțiile organizației, cu efecte pozitive sau negative reflectate în eficiența organizației și a funcționalității acesteia.

Variantele de soluții, în analiza valorii, nu pot fi conturate decât în ședințele de creativitate, când vor fi emanate o serie de idei, după care vor fi selecționate cele mai valoroase, care să asigure nu numai eficiență, dar și performanță.

Înainte de a se trece la reprojectarea organizației, a sistemului său de management, se reanalizează nomenclatoarele de funcții al căror nivel de importanță, chiar dacă își păstrează structura, adesea, se modifică corespunzător cu noua viziune. Trebuie arătat că reprojectarea organizațiilor, a sistemelor de management prin metoda analizei valorii solicită proiectanților nu numai experiență profesională și managerială, dar și o foarte bună cunoaștere a metodei, multă creativitate și tenacitate în finalizarea studiului, a proiectului început, eșecurile fiind, deseori, în perioada de pionierat.

De asemenea, o altă deosebire constă în modul de abordare a strategiei, adică elaborarea acesteia în metodologia clasică se face imediat după analiza diagnostic, care îi oferă o serie de informații, apoi se trece la analiza și re-proiectarea sistemului de management. În analiza valorii, elaborarea strategiei face parte din proiectarea sistemului, obiectivele generale sunt cuantificate în strânsă legătură cu funcțiile pe care obiectivele le vor materializa, iar modalitățile de realizare a acestor obiective vor determina activitățile - valoare (primare și suport) specifice sistemului managerial, pe de o parte, iar pe de altă parte vor influența nivelele de importanță ale funcțiilor sistemului de management (mai bine zis, funcțiile subsistemelor metodologic, decizional, informațional și organizatoric).

Metoda analizei valorii, pentru a reuși, impune ca în fruntea organizației să se afle un lider vizionar, caracterizat de un spirit penetrant, o capacitate de analiză dezvoltată, cooperant și creator de structuri mai dinamice și mai flexibile.

#### Bibliografie

1. BURDUȘ, E. CĂPRĂRESCU, GH. *Fundamentele managementului organizației*, București, Editura Economică, 1999
2. CRUM, L. W. *Ingineria valorii*, București, Editura Tehnică, 1976
3. HONGRON, TH. *L'analyse de la valeur, outil de gestion*, Paris, Les Editions d'Organisation, Eyrolles Editeur, 1975
4. NICOLESCU, O. VERBONCU, I. *Fundamentele managementului organizației*, București, Editura Economică, 2001
5. VERBONCU, I. *Cum conducem?* București, Editura Tehnică, 2000