

## TEMA 11. SUBSISTEMUL METODOLOGIC AL MANAGEMENTULUI

1. Sisteme manageriale de gestiune a întreprinderii
2. Metode specifice de management
3. Caracteristica tehnicilor manageriale

### 1. Sisteme manageriale de gestiune a întreprinderii

**Subsistemul metodologic** este constituit din ansamblul metodelor, tehnicilor, instrumentelor și procedurilor folosite în managementul unei întreprinderi. **Sistemul de management** este un ansamblu de metode și tehnici, asociat cu procedurile informaționale, decizionale și organizatorice prin intermediul cărora se asigură modelarea și exercitarea funcțiilor procesului de management în vederea sporirii profitabilității economice.

Cele mai recunoscute și aplicate în practică sunt următoarele sisteme manageriale [9]:

- managementul prin obiective;
- managementul prin proiecte;
- managementul prin produse;
- managementul prin bugete;
- managementul prin excepții;
- managementul participativ;
- sistemul de management 20 de chei.

**Managementul prin obiective** este sistemul de management cel mai frecvent utilizat. La baza conceptului stă următoarea premisă: eficacitatea unei întreprinderi depinde de alinierea obiectivelor componentelor întreprinderii la obiectivele ei generale, și invers. Managementul prin obiective reprezintă un sistem de management bazat pe îmbinarea riguroasă a obiectivelor până la nivelul executanților, care participă nemijlocit la stabilirea lor și pe corelarea strânsă a recompenselor și respectiv a planurilor cu nivelul realizării obiectivelor prestabilite.

Avantajele managementului prin obiective sunt:

- creșterea realismului obiectivelor întreprinderii și ale componentelor sale;
- amplificarea nivelului de motivare a personalului;
- dezvoltarea unui climat de creativitate;
- îmbunătățirea utilizării timpului managerilor, ca urmare a diminuării sarcinilor de supraveghere și control;
- asigurarea responsabilităților față de realizarea obiectivelor, atât pentru manageri, cât și pentru alte categorii de lucrători;
- corelarea salariilor cu rezultatele obținute efectiv de fiecare salariat;
- asigurarea sporirii eficienței întreprinderii.

Procesul de management prin obiective cuprinde trei etape mai importante: stabilirea obiectivelor și a acțiunilor necesare pentru îndeplinirea lor; implementarea acțiunilor prevăzute și auto-controlul realizării obiectivelor; examinarea periodică de către superiori a performanțelor individuale și evaluarea subordonaților.

*Stabilirea obiectivelor și a planurilor de acțiune* constituie un proces complex, cu mai multe etape, corespunzătoare diferitelor niveluri organizatorice ale întreprinderii. Dacă obiectivele individuale au fost stabilite, angajații își pot planifica acțiunile necesare pentru atingerea acestor obiective, evident pe baza planurilor la nivel superior, a politicilor și procedurilor promovate la întreprindere.

*Implementarea acțiunilor prevăzute și autocontrolul realizării obiectivelor.* Pe parcursul executării acțiunilor propuse, angajații au posibilitatea să-și evalueze în permanență progresele realizate spre atingerea obiectivelor fixate de comun acord cu superiorii, declanșând, dacă este cazul, acțiuni corective în limita competențelor lor decizionale.

*Examinarea periodică de către superiori a performanțelor individuale și evaluarea subordonaților.* Acțiunea presupune măsurarea rezultatelor individuale, compararea lor cu obiectivele fixate, evaluarea, pe această bază, a subordonaților, sprijinirea și recompensarea lor

corespunzătoare.

**Managementul prin proiecte** este sistemul de management care încearcă să adapteze managementul la ritmul progresului tehnic și științific contemporan. Managementul prin proiecte este sistemul de management cu o durată de acțiune limitată, conceput în vederea soluționării unor probleme complexe, cu un caracter inovațional, care implică aportul unei largi game de diverși specialiști.

Avantajele managementului prin proiecte sunt:

- favorizarea schimbului de experiență între subdiviziunile organizatorice ale întreprinderii;
- managementul prin proiecte reprezintă un cadru propriu pentru descoperirea și formarea unor manageri dinamici și competenți.

**Managementul pe produs** este sistemul de management, care are ca sarcină înnoirea produselor sub impactul accelerării dezvoltării tehnice și intensificarea concurenței de piață. Conform acestui sistem, un manager de produs trebuie să asigure gestiunea completă a unui produs sau a unei grupe de produse pe tot procesul fabricare-comercializare.

**Managementul prin bugete** este sistemul de management ce asigură planificarea, controlul și evaluarea activităților întreprinderii și a principalelor componente procesuale și structurale cu ajutorul bugetelor.

Poate fi aplicat doar dacă este asigurată crearea unei structuri organizatorice, care ar permite implementarea și utilizarea rațională a unui sistem de programe de evidență și urmărire operativă a costurilor și cheltuielilor la nivelul întreprinderii și subdiviziunilor ei.

**Managementul prin excepții** este sistemul de management bazat pe vehicularea ascendentă a informațiilor care reflectă abateri de la limitele de toleranță stabilite. Se propune folosirea lui în complex cu managementul prin bugete. Astfel, la elaborarea bugetului este necesar să se definească responsabilitățile fiecărui manager care conduce un buget. Managerul, dispunând de un buget coordonat, folosind metoda de management prin excepție, poartă responsabilitatea și are împuternicirea de a realiza sarcinile necesare. În cazurile în care activitatea nu se desfășoară în conformitate cu planul, devierile sunt raportate conducerii superioare, pentru ca managementul superior să se poată concentra numai asupra devierilor de la plan.

**Managementul participativ** constă în executarea proceselor manageriale prin implicarea unui număr sporit de manageri și executanți, utilizând o gamă variată de modalități, printre care organismele participative ocupă o poziție centrală. Sistemul se bazează pe atragerea personalului la conducerea întreprinderii în scopul creșterii performanțelor economice ale ei.

## 2. Metode specifice de management

**Metodele manageriale** reprezintă ansamblul de principii, tehnici, procedee și instrumente care exprimă modul în care se execută funcțiile de management [9]. Metodele specifice se referă la soluționarea eficienței unor situații specifice diferitelor funcții ale managementului în condiții de luare a deciziilor. Cele mai cunoscute metode sunt următoarele:

- diagnosticarea, analiza SWOT;
- pragul de rentabilitate;
- lanțul valoric;
- diagrama cauză-efect (scheletul de pește);
- benchmarkingul;
- analiza Pareto (20:80).

**Metoda diagnosticării.** Analizele-diagnostic ale întreprinderii se efectuează pentru identificarea punctelor tari și slabe, modalităților de redresare a situației existente, creșterii performanțelor etc. În funcție de necesitate, diagnosticul poate fi: general, complet, pe toate funcțiile întreprinderii; funcțional, pe o anumită funcție a întreprinderii; expres, concis, cu caracteristica principalelor momente, axat pe profilul întreprinderii.

Diagnosticul general este compus din mai multe compartimente: diagnosticul juridic; diagnosticul tehnic; diagnosticul economico-financiar; diagnosticul comercial; diagnosticul resurselor umane; diagnosticul managerial.

*Diagnosticul juridic* presupune investigarea aspectelor privind legalitatea activității întreprinderii. Analiza acestui domeniu prevede studierea următoarelor aspecte: documentele de constituire a societății, înregistrarea juridică și fiscală; acționarii întreprinderii; documentele privind litigiile și acțiunile juridice în curs; actele care constată dreptul de proprietate asupra terenurilor și clădirilor; existența unor prevederi asupra transferului de proprietate; existența contractelor colective și individuale de muncă, climatul de muncă, relațiile cu sindicatul etc.

*Diagnosticul tehnic* rezidă în expertiza următoarelor momente: principalele produse fabricate sau servicii prestate; tehnologia utilizată comparativ cu concurența; nivelul tehnic și de calitate al producției; gradul de utilizare a capacității de producție; gradul de înzestrare tehnică; modul în care schimbarea destinației unor clădiri a afectat structura de rezistență și gradul de utilitate; gradul de uzură, utilaje ce nu mai pot fi folosite în viitor; performanțele comparativ cu utilajele similare fabricate în prezent; valoarea fondurilor fixe; impactul asupra mediului etc.

*Diagnosticul economico-financiar* analizează performanțele economice ale întreprinderii, presupune o analiză structurală a următoarelor domenii: analiza rezultatelor globale ale întreprinderii; analiza financiară a întreprinderii - situația trezoreriei, a fluxului de numerar; creditele bancare; situația plăților la zi etc.

*Diagnosticul comercial* are drept scop studierea pieței, segmentului deținut de întreprindere, sezonabilității producției și vânzărilor etc.

*Diagnosticul managerial și al resurselor umane* are ca scop cunoașterea evoluției volumului și structurii forței de muncă și a eficienței utilizării forței de muncă.

**Analiza SWOT** (Strengths, Weakncscs, Opportunics, Threats) presupune analiza părților tari și slabe ce țin de mediul intern al companiei, precum și a oportunităților și pericolelor ce sunt caracteristice mediului extern al companiei. Este o tehnică ușoară, deoarece permite vizualizarea rapidă a poziției strategice a companiei. Analiza SWOT accentuează principiul că strategia trebuie să se bazeze pe capacitățile interne ale companiei (părțile slabe și tari) și pe situația externă (reflectată, în mare parte, de oportunități și pericole).

Identificarea părților tari și slabe ale companiei. Ca punct tare este apreciat ceea ce compania face cel mai bine sau o caracteristică care îi oferă o posibilitate distinctă. Ca punct tare poate fi considerată o deprindere specifică, o resursă organizațională sau o capacitate competitivă valoroasă, un rezultat care îi permite companiei să atingă un anumit avantaj pe piață (cum ar fi un produs mai bun, un brand recunoscut, tehnologii sau servicii post vânzare superioare).

Prin punct slab (vulnerabil) se înțelege ceea ce îi lipsește companiei sau ceea ce face mai rău în comparație cu alții, ori existența anumitor condiții interne care îi creează anumite dezavantaje. În funcție de influența de piață a slăbiciunii depistate, compania poate deveni vulnerabilă din punct de vedere competitiv. Ca exemple pot servi: lipsa de muncitori calificați, calitatea nesatisfăcătoare a produselor sale, motivația slabă a personalului.

*Identificarea oportunităților și pericolelor din afară.* Oportunitatea de piață este un factor de bază în elaborarea definitivă a strategiei companiei, deoarece managerii nu pot ajusta strategia companiei fără a identifica oportunitățile industriei și fără a aprecia ritmul de creștere și potențialul profit pe care-l pretinde fiecare oportunitate. În dependență de industrie, oportunitățile pot fi vaste sau rare și pot fi de la foarte atractive până la posibile de urmat.

La evaluarea oportunităților și aranjarea lor după atractivitate, managerii trebuie să ia în considerație poziționarea companiei în industrie, deoarece nu orice companie se află în situația necesară pentru a valorifica fiecare oportunitate existentă. Punctele tari, slabe și capacitățile concurențiale vor corespunde mai bine fructificării unor oportunități decât altora.

Deseori, unii factori ai mediului extern creează anumite pericole pentru buna existență a companiei. Pericolele pot fi legate de apariția unor tehnologii mai ieftine; introducerea de către rivali a unor tipuri de produse mai performante; intrarea noilor concurenți pe piață cu costuri mai mici și ocuparea unei părți din cota de piață a companiei; apariția unor hotărâri de stat care au un impact mai mare asupra companiei decât asupra concurenților; vulnerabilitatea față de majorarea dobânzilor; condiții demografice nefavorabile etc. Oportunitățile și pericolele nu numai că afectează situația companiei, ci și accentuează necesitatea realizării acțiunilor strategice.

**Benchmarkingul** este o tehnică de analiză ce permite identificarea celor mai înalte standarde de excelență a produselor, serviciilor sau a proceselor și compararea lor cu altele, care, de regulă, sunt numite „cele mai bune practici”. Benchmarkingul este una din tehnicile cele mai populare și nu se referă doar la colectarea datelor, dar și la determinarea poziției companiei față de concurență. Ea este utilizată în mai multe industrii, atât în cele producătoare de bunuri, cât și în cele prestatoare de servicii. Este, de asemenea, o metodă de identificare a noilor idei și a noilor metode de îmbunătățire a proceselor, îndeosebi, a capacității de satisfacere a așteptărilor consumatorilor. Obiectivul de bază al utilizării benchmarkingului este îmbunătățirea procesului care satisface necesitățile consumatorilor.

Benchmarkingul este procesul prin intermediul căruia compania se raliază celor mai buni din industrie și încearcă să urmeze sau să depășească stilul și procesele acestora. Aceasta le permite companiilor să determine ce pot face, ca să fie mai bune. Decizia de a iniția procedura de benchmarking este valoroasă, deoarece permite companiilor să descopere idei noi privitoare la procesele tehnologice, activitățile și riscurile pe care le comportă.

### 3. Caracteristica tehnicilor manageriale

**Tehnicile manageriale** reprezintă ansamblul de procedee, reguli și instrumente prin care se realizează activitățile de management. Printre cele mai importante tehnici de stimulare a creativității sunt: metoda ședinței; metoda delegării; metoda tabloului de bord; metoda A.B.C.; brainstorming; chestionare; cutia cu sugestii; studiul de caz.

**Ședința.** Ședința constă în reunirea mai multor persoane pentru un interval de timp, în vederea soluționării, în comun, a unor probleme cu caracter decizional, informațional, de analiză și cercetare. Ședința constituie modalitatea principală de transmitere a informațiilor și a feedback-ului de la un număr mare de componenți ai sistemului întreprinderii.

**Delegarea.** Această metodă constă în atribuirea temporară, de către un conducător, a uneia din sarcinile sale de serviciu unui subordonat, însoțită de competența și responsabilitatea corespunzătoare. Principalele elemente componente ale procesului de delegare sunt:

- însărcinarea - atribuirea unui subordonat, de către manager, a unei sarcini ce-i revine de drept prin organizarea formală;
- atribuirea competenței formale - se asigură subordonatului libertatea decizională și de acțiune necesară realizării sarcinii respective;
- încredințarea responsabilității - asigură refacerea triunghiului de aur al organizării pentru sarcina încredințată.

**Tabelul de bord.** Este un ansamblu de informații curente prezentate sinoptic, stabilit în prealabil, referitor la principalele rezultate ale activității considerate și la factorii principali care coordonează derularea ei.

Avantajele utilizării tabloului de bord:

- amplificarea gradului de fundamentare a deciziilor adoptate prin punerea la dispoziția decidentului a unor informații operative relevante;
- raționalizarea utilizării timpului de lucru al managerilor;
- sporirea responsabilității managerilor pentru activitatea desfășurată;
- asigurarea unei operativități și calități ridicate a raportărilor către superiori;
- folosirea unor criterii adecvate de apreciere a contribuției fiecărui salariat la obținerea rezultatelor economico-financiare ale întreprinderii.

**Metoda ABC.** Aceasta metoda presupune împărțirea fenomenelor, proceselor economice în trei grupe, pe baza a două criterii reprezentative, astfel încât managerii să poată acorda priorități și atenții diferite rezolvării problemelor. În funcție de influența pe care acestea o pot exercita, prin acțiunea lor, asupra activității și performanțelor de ansamblu ale întreprinderii.

În grupa A se vor include fenomenele și procesele de cea mai mare valoare, complexitate, mai puțin numeroase de circa 10%, care pot exercita, însă o influență deosebită asupra activității întreprinderii. În grupa B – fenomene și procese ale căror impor-tanță și influență sunt mai scăzute față de cele din grupa A, dar mai relevante decât cele din grupa C și dețin o pondere numerică de

circa 20%. În grupa C – fenomene, procese, elemente foarte numeroase, a căror importanță este scăzută și care nu exercită o influență deosebită asupra activității de ansamblu a întreprinderii și dețin o pondere de circa 70%.

Pentru un sistem de management cât mai bun, se mai folosesc și alte metode: brainstormingul, chestionarele, cutia cu sugestii, studiile de caz, matricea descoperirilor etc.