

## DIAGNOSTICUL MANAGEMENTULUI ÎN ÎNTREPRINDERILE DE FABRICARE A PRODUSELOR DIN CARNE DIN REPUBLICA MOLDOVA

<sup>1</sup>Lector sup. univ., Ala OBERȘT

<sup>2</sup>Dr., conf. univ., Ina CREȚU

<sup>1,2</sup>Universitatea Tehnică a Moldovei,

Republica Moldova, Chișinău, Bd. Ștefan cel Mare, 168,

Tel. (+373) 22 56 78 59, [www.utm.md](http://www.utm.md)

### Abstract

New methods, mechanisms, technical procedures as well as organizational and management tools are proposed by the managerial science in order to solve the existing problems in the meat processing enterprises from the Republic of Moldova and to identify their perspectives. The purpose of the article deals with the diagnosis and assessment of the development level of the management system within the meat processing enterprises from the Republic of Moldova to identify the internal opportunities and the potential reserves to increase the efficiency of the management. The research method is the survey based on the self-assessment of the management system by the meat processing enterprises from the Republic of Moldova. As a result of the research will be the quantitative and qualitative diagnosis of the management in the Moldovan meat processing enterprises.

**Key words:** management system, questionnaire, diagnosis.

### JEL CLASSIFICATION: M

Pentru a soluționa problemele existente în întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova, precum și a identifica perspectivele acestora, este nevoie de noi metode, mecanisme, procedee tehnice și instrumente de organizare și conducere pe care le propune știința managerială. Practica mondială deja demonstrează că lipsa unui model managerial corespunzător pentru întreprinderile industriale conduce la nereușita multor dintre obiectivele stabilite și obținerea performanțelor economice proaste [2].

Potrivit definiției prezentate în literatura de specialitate „diagnosticarea reprezintă o investigare largă a principalelor aspecte ale activității organizației de natura economică, tehnică, sociologică, juridică și managerială cu scopul identificării atuurilor și disfuncționalităților, a cauzelor care le generează și a conceperii unor recomandări pentru perfecționare și dezvoltare” [1].

În vederea stabilirii nivelului de maturitate a managementului în întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova, autorii au considerat necesară efectuarea și prezentarea unei diagnosticări a managementului.

Astfel, a fost elaborat un *Chestionar de diagnosticare a sistemului de management pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne*.

*Eșantionul cercetării:* 9 întreprinderi de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova, cota totală de piață a cărora constituie cca jumătate din piață (49,3% conform datelor anului 2015), ceea ce este reprezentativ pentru un sondaj.

Pentru completarea acestui chestionar au fost selectate următoarele întreprinderi de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova:

- de talie mare - SRL Rogob, SRL Pegas și ÎM Farm Meat Processing SRL.
- de talie mijlocie – SRL Aviselect (marca comercială - Mezzellini), SRL Nivali-Prod, SA Carmez, SRL Cardiax-Plus (marca comercială – Meat House) și SRL Debut-Sor.
- de talie mică - SA Onix-Cris.

*Metoda cercetării* este sondajul bazat pe autoevaluarea sistemului de management de către întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova.

*Structura cercetării:* chestionarul propus constă din 5 compartimente de bază (în total 60 întrebări închise și 2 întrebări deschise) ce reflectă conceptul sistemului de management și vizează:

- diagnosticarea strategică;
- diagnosticarea funcțională;
- diagnosticarea subsistemelor manageriale;
- diagnosticarea sistemului integrat de management;
- diagnosticarea culturii organizaționale.

*Metoda de evaluare:* fiecare întrebare conține 5 opțiuni de răspuns. Se permite selectarea numai a unei singure variante și acordarea punctajului după cum urmează: 5 – există/este la nivel performant; 4 – există/este; 3 – există/este parțial; 2 – există/este în stadiul incipient; 1 – lipsește.

*Procesarea rezultatelor:* nivelul de dezvoltare a sistemului de management al întreprinderii se determină prin sumarea punctajului pe toate întrebările și reflectă situația curentă a managementului general în organizație.

Astfel, autorii au propus 5 nivele posibile de dezvoltare (maturitate) a sistemului de management al întreprinderilor de fabricare a produselor din carne, expuse în tabelul 1.

**Tabelul 1. Nivelele de dezvoltare (maturitate) a sistemului de management al întreprinderii**

Nivelul	Punctajul	Caracteristica situației în domeniul managementului
I	60-100	Sistemul de management este neorganizat, iar obiectivele nu sunt determinate. Pentru dezvoltare ulterioară trebuie de revizuit principiile organizării afacerii
II	101-160	Sistemul de management are potențial pentru dezvoltare, dar oportunitățile în acest sens se valorifică slab. Conducerea întreprinderii trebuie să determine obiectivele și să elaboreze strategia de dezvoltare a sistemului de management
III	161-220	Sistemul de management este format în cadrul întreprinderii. Trebuie de acordat o atenție mai mare optimizării business-proceselor și îmbunătățirii calității acestora
IV	221-280	Îmbunătățirea permanentă a calității sistemului de management este o prioritate. Este necesar de menținut dinamica îmbunătățirilor, precum și trebuie de lucrat cu domeniile problematice
V	281-300	Sunt atinse rezultate maxime pe toate direcțiile ale managementului. Sistemul de management este considerat drept etalon

*Sursa: elaborat de autori.*

În viziunea noastră, avantajele chestionarului propus este posibilitatea de a evalua cantitativ și calitativ sistemul de management într-o organizație.

*Analiza chestionarelor completate și prezentarea rezultatelor:*

#### **I. Analiza cantitativă a diagnosticării sistemului de management.**

Ca urmare a procesării chestionarelor de la întreprinderile sus-menționate, a fost obținut următorul punctaj și, respectiv, rating referitor la diagnosticarea sistemului de management (tabelul 2).

**Tabelul 2. Analiza cantitativă a diagnosticării sistemului de management pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova**

Întreprinderea	Punctaj acumulat	Interpretarea rezultatului
1. SRL Pegas	296	Sunt atinse rezultate maxime pe toate direcțiile ale managementului. Sistemul de management este considerat drept etalon
2. SRL Debut-Sor	278	Îmbunătățirea permanentă a calității sistemului de management este o prioritate. Este necesar de menținut dinamica îmbunătățirilor, precum și trebuie de lucrat cu domeniile problematice

3. ÎM Farm Meat Processing SRL	276	Îmbunătățirea permanentă a calității sistemului de management este o prioritate. Este necesar de menținut dinamica îmbunătățirilor, precum și trebuie de lucrat cu domeniile problematice
4. SRL Aviselect	253	Îmbunătățirea permanentă a calității sistemului de management este o prioritate. Este necesar de menținut dinamica îmbunătățirilor, precum și trebuie de lucrat cu domeniile problematice
5. SRL Rogob	249	Îmbunătățirea permanentă a calității sistemului de management este o prioritate. Este necesar de menținut dinamica îmbunătățirilor, precum și trebuie de lucrat cu domeniile problematice
6. SA Carmez	202	Sistemul de management este format în cadrul întreprinderii. Trebuie de acordat o atenție mai mare optimizării business-proceselor și îmbunătățirii calității acestora
7. SRL Nivali-Prod	201	Sistemul de management este format în cadrul întreprinderii. Trebuie de acordat o atenție mai mare optimizării business-proceselor și îmbunătățirii calității acestora
8. SRL Cardiax-Plus	181	Sistemul de management este format în cadrul întreprinderii. Trebuie de acordat o atenție mai mare optimizării business-proceselor și îmbunătățirii calității acestora
9. SA Onix-Cris	148	Sistemul de management are potențial pentru dezvoltare, dar oportunitățile în acest sens se valorifică slab. Conducerea întreprinderii trebuie să determine obiectivele și să elaboreze strategia de dezvoltare a sistemului de management

Sursa: elaborat de autori

Conform ratingului din diagnosticarea sistemului de management în cadrul celor 9 întreprinderi analizate, rezultatele sunt următoarele:

- SRL Pegas, întreprindere mare cu o poziție concurențială puternică, a obținut punctajul maxim, ceea ce înseamnă că sunt atinse rezultate maxime pe toate direcțiile ale managementului.
- Pentru întreprinderile SRL Debut-Sor, ÎM Farm Meat Processing, SRL Aviselect și SRL Rogob îmbunătățirea permanentă a calității sistemului de management este o prioritate. Este necesar de menținut dinamica îmbunătățirilor, precum și trebuie de lucrat cu domeniile problematice.
- Pentru SA Carmez, SRL Nivali-Prod și SRL Cardiax-Plus trebuie de acordat o atenție mai mare optimizării business-proceselor și îmbunătățirii calității acestora.
- Cel mai slab sistem de management există la SA Onix-Cris, care are potențial pentru dezvoltare, dar oportunitățile în acest sens se valorifică slab.

Constatările de mai sus confirmă faptul că, întreprinderile lider și cu o poziție concurențială puternică (de talie mare și mijlocie) dispun, în majoritatea cazurilor, de un sistem de management al întreprinderii bine format, care are nevoie de perfecționări continue în diferite domenii manageriale.

La rândul său, la întreprinderile cu o poziție concurențială slabă pe piață sistemul de management are rezerve și potențial esențial pentru dezvoltare, iar conducerea întreprinderii trebuie să determine obiectivele și să elaboreze strategia de dezvoltare a sistemului de management.

Dat fiind faptul că eșantionul cercetării a constituit 9 întreprinderi de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova, cu cota totală de piață de 49,3%, rezultatele obținute pot fi extrapolate pe întreaga ramură analizată.

*Concluziile generale privind diagnosticarea managementului în cadrul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova sunt următoarele:*

1. *Diagnosticarea strategică:* punctajul mediu pentru întrebările legate de acest domeniu este de 3,45, ceea ce este un nivel destul de jos, ținând cont de importanța managementului strategic pentru o întreprindere industrială. În termeni practici, aceasta înseamnă că la unitățile analizate nu sunt formulate viziunea de dezvoltare a întreprinderii și obiectivele strategice pentru următoarea perioadă, nu se iau acțiuni de tratare a riscurilor etc.
2. *Diagnosticarea funcțională:* la acest capitol o situație mai bună se atestă pentru funcția de organizare cu punctajul mediu de 4,24 (există o organigramă definită, sunt elaborate fișele de post, există organizarea procesuală etc.) și cea de control cu punctajul mediu de 4,22 (sunt definite metodele pentru controlul proceselor și produselor conform criteriilor prestabilite, există sistemul de monitorizare și măsurare formalizat, sunt stabilite criteriile pentru acceptarea produselor și proceselor, o atenție deosebită se acordă analizelor de laborator etc.). Totodată, din analiza chestionarelor se observă rezerve mari la funcția de planificare cu punctajul mediu de 3,82 (nu există un sistem de planificare bine determinat) și la funcția de motivare cu punctajul mediu de 3,80 (nu se practică evaluarea nivelului de satisfacție a personalului, nu este promovat suficient lucrul în echipă, nu există sisteme de motivare performante, implicarea directă a personalului la realizarea obiectivelor întreprinderii lasă de dorit etc.).
3. *Diagnosticarea subsistemelor manageriale:* din cele 4 subsisteme manageriale analizate, cel mai mare punctaj mediu a fost obținut de „subsistemul informațional” – 4,04 (ceea ce este surprinzător) și „subsistemul organizatoric” – 3,89. Referitor la subsistemul informațional a fost menționat că întreprinderile sunt dotate cu tehnica IT necesară, există tehnologii informaționale progresive, sistemul informațional este adaptat la schimbările generate de mediul intern și extern al întreprinderii etc. La rândul său, pentru subsistemul organizatoric am notat că structura organizatorică este adecvată pentru realizarea obiectivelor stabilite, elementele specifice ale structurii organizatorice sunt documentate, este corespunzătoare încadrarea cu personal a subdiviziunilor etc. Cel mai mic punctaj mediu de 3,31 a fost înregistrat pentru subsistemul metodelor și tehnicilor manageriale, aceasta însemnând că întreprinderile aplică foarte puțin sau nu aplică deloc metode performante, iar utilizarea acestora nu are caracter repetabil.
4. *Diagnosticarea sistemului integrat de management:* la acest capitol a fost obținut un punctaj mediu de 3,69, ceea ce înseamnă că în cadrul întreprinderilor analizate există rezerve în ce privește implementarea sistemelor integrate de management.
5. *Diagnosticarea culturii organizaționale:* și la capitolul culturii manageriale există rezerve, punctajul mediu fiind de 3,85 (nu tot personalul este familiarizat cu simbolurile culturii organizaționale, nu este formulat codul de etică al întreprinderii etc.)

## **II. Analiza calitativă a diagnosticării sistemului de management.**

Ca urmare a procesării chestionarelor de la întreprinderile sus-menționate, de către autori au fost generalizate răspunsurile la întrebările deschise (tabelul 3).

**Tabelul 3. Generalizarea răspunsurilor la întrebările deschise din Chestionarul de diagnosticare a sistemului de management pentru întreprinderile de fabricare a produselor in carne \***

Întrebare	Răspunsuri obținute
<b>Ce apreciați cel mai mult în sistemul de management al întreprinderii</b>	1) Echipa tânără, competentă și dinamică 2) Relația bună între director și angajați 3) Existența legăturilor permanente și eficiente între subdiviziunile structurale 4) Asigurarea avantajului competitiv și a unui nivel de performanță mai ridicat 5) Nivelul de dotare tehnică a fabricii, ceea ce facilitează controlul și calitatea

	constantă a produselor fabricate 6) Deținerea controlului total asupra procesării și comercializării produselor prin rețeaua proprie de magazine specializate 7) Prezența produselor fabricate pe tot teritoriul Republicii Moldova
<b>Ce ați schimba în sistemul de management al întreprinderii în perspectivă?</b>	1) Atitudinea și mentalitatea personalului 2) Modificarea sistemului de motivare a personalului 3) Introducerea unor criterii de formare profesională a persoanelor nou-angajate 4) Dezvoltarea și organizarea mai bună a sistemului competitiv între angajați 5) Dezvoltarea sistemului organizatoric și respectarea ierarhiei 6) Dezvoltarea globală a întreprinderii, schimbarea modelului de afaceri, aplicarea metodologiei științifice 7) Automatizarea sistemului de trasabilitate a produselor fabricate 8) Implementarea sistemului KAIZEN și personalizarea acestuia pentru întreprindere

\* - doar 5 respondenții au răspuns la întrebările deschise din chestionar.

Sursa: elaborat de autor

Astfel, analiza răspunsurilor la întrebările deschise din chestionar ne-a permis să conchidem următoarele:

- În sistemul de management al întreprinderilor analizate se apreciază: echipa tânără, competentă și dinamică; relația bună între director și angajați; existența legăturilor permanente și eficiente între subdiviziunile structurale; imaginea pe piață etc.
- În calitate de schimbări în perspectivă în sistemul de management al întreprinderilor au fost propuse: schimbarea atitudinii și mentalității personalului; modificarea sistemului de motivare a personalului; introducerea unor criterii de formare profesională a persoanelor nou-angajate; măsuri legate de sistemul integrat de management etc., ceea ce înseamnă, în termeni practici, perfecționarea managementului resurselor umane și managementului calității.

Din investigațiile suplimentare ale autorilor efectuate în ce privește managerii întreprinderilor de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova s-a constatat că predomină stilul autoritar și birocrat de conducere, care se bazează pe:

- Concentrarea tuturor împuternicirilor în funcția managerului superior, precum și neutilizarea principiilor de delegare;
- Practic în toate cazurile decide top-managerul, iar activitatea managerilor funcționali se reduce la simpla îndeplinire a obligațiilor;
- Între conducători și subalterni se mențin, de regulă, relații formale, subalternii sunt lipsiți de dreptul de a propune, a sugera, a critica, de independență funcțională în lucru, de dreptul la risc și greșală;
- Selectarea, angajarea, promovarea și evaluarea personalului nu se efectuează conform unor criterii științifice și obiective și nu permite folosirea la maximum a capacităților, calităților și aptitudinilor angajaților;
- Folosirea în momentele de conflict a metodelor de eschivare și abatere, forțare și constrângere, atenuare, necunoașterea și neglijarea compromisului și rezolvarea problemei;
- Necunoașterea principiilor și metodelor științifice a petrecerii ședințelor profesionale și convorbirilor de serviciu, ce nu permit folosirea potențialului uman a subalternilor în managementul și planificarea strategică, relevarea și alegerea deciziilor optime și eficiente.

## BIBLIOGRAFIE

1. Burduș E. Metodologii manageriale. București: Editura Pro Universitaria, 2014. 400p.
2. Deac V. (coordonator), Management. București: Editura „ASE”, 2014. 456p.