

METODE ȘI FUNCȚII ALE MANAGEMENTULUI STRATEGIC ÎN TRANSPORT

Autor: URSU MIHAI

Conducător științific: conf. univ. dr. Tudor ALCAZ

Universitatea Tehnică a Moldovei

Realizarea unui management calitativ în domeniul transportului presupune o bună pregătire a managerilor și modificarea atitudinii acestora în sensul reconsiderării problemelor strategice și găsirea celor mai potrivite soluții pentru aplicarea acestora în practică.

Este foarte important ca toți factorii posibili care depind de manageri să fie utilizate cu succes, căci transporturile nu reprezintă o simplă prestare de servicii, ci reprezintă acea ramură a economiei naționale și mondiale care face ca economia unui stat, precum și fiecare dintre noi, să ne mișcăm în direcțiile dorite, realizând obiectivele planificate.

Cuvinte chee: Transport, Management, Optimizare, Realizare.

1. INTRODUCERE.

Transporturile reprezintă veriga care leagă producătorul cu consumatorul, iar prestarea serviciilor de transport pentru pasageri, face posibilă călătoria a fiecăruia din noi în ori ce loc a planetei noastre.

Având în vedere necesitatea realizării legăturilor dintre producție și consum, transporturile sunt acelea care deplasează bunurile obținute în celelalte ramuri ale producției materiale din locul în care au fost produse la cel în care urmează a fi consumate în cadrul pieței interne și internaționale. Obiectul activității de transport îl constituie deplasarea în spațiu a călătorilor și mărfurilor.

Deci, pentru a satisface atât cerințele economiei de piață, cât și a fiecăruia din noi, este necesară o bună coordonare a acestuia.

De asemenea nu trebuie să uităm că cu toate că ramura de transport este doar una prestatoare de servicii, ea contribuie semnificativ la costul final al produselor transportate, iar securitatea oferită de diferite mijloace de transport este mereu în centrul atenției.

Luând în considerație aceste lucruri și concurența dintre diferite ramuri ale transportului, fiecare din ele au nevoie de o bună gestionare și de un management calificat.

Desfășurarea activității de transport implica mari consumuri energetice și de alte resurse de mare importanță. De aceea, creșterea continuă a eficienței transporturilor impune noi metode și sisteme de management, care au drept scop:

- optimizarea volumului mărfurilor ce urmează a fi transportate;
- optimizarea distanțelor;
- utilizarea distanțelor;
- utilizarea capacităților existente;
- optimizarea consumurilor energetice;
- optimizarea prețului.

Satisfacerea nevoilor de transport ale economiei naționale se realizează printr-o rețea unică reunind toate ramurile de transport: feroviar, auto, naval, aerian, prin conducte și cu tracțiune animală. Cu alte cuvinte, diferitele feluri de transport sunt parte componentă a sistemului unic de transport al țării și lucrează în interacțiune și colaborare, în scopul satisfacerii depline, cantitative și calitative, la timp și eficient, a cerințelor de transport ale economiei naționale și populației.

2. MANAGEMENTULUI ÎN CADRUL TRANSPORTULUI.

În cadrul transporturilor, managementul realizat se poate califica în trei nivele:

- 1 – **Management la nivel internațional;**
- 2 – **Management la nivel național;**
- 3 – **Management la nivel local.**

Rolul fiecărui nivel de management se dovedește prin amploare și nivelul obiectivelor ce urmează a fi atinse. La elaborarea și implementarea metodelor de management la orice nivel, se ține cont de principiile de bază ale managementului

Realizarea unui management dinamic în domeniul transportului presupune o analiză a problemelor strategice în domeniul transportului și găsirea celor mai potrivite soluții, precum și implementarea acestora în practică.

Sistemele, metodele și tehnicile de management reprezintă instrumentele aflate la dispoziția, comisiilor, miniștrilor, conducătorilor de întreprinderi, managerilor, în vederea realizării obiectivelor propuse.

Sistemul de management poate fi definit ca un ansamblu coerent de elemente: principii, reguli, metode, proceduri decizionale, organizatorice, informaționale etc., prin intermediul cărora se asigură modelarea și exercitarea într-o manieră specifică a totalității sau a celei mai mari părți a funcțiilor procesului de management în domeniul transportului, în vederea sporirii eficienței și respectiv a profitabilității economice a acestuia.

Elementele componente ale sistemului de management poartă denumirea de subsisteme, între acestea există legături de intercondiționare de tip cauză-efect. Acestea determină ca orice modificare a unuia sau a mai multor elemente, a uneia sau a mai multor legături atrage după sine modificarea altor elemente și legături, fără să fie afectate toate elementele și legăturile sistemului.

În practică, sistemul de management are o sferă largă de cuprindere, de regulă, privește activitatea de ansamblu a întregului sistem de transport, de la un nivel European, de exemplu, pînă la un nivel de asigurare cu transport a unei localități din R.Moldova.

Metoda de management reprezintă un ansamblu de principii, tehnici, procedee și instrumente care indică maniera în care se desfășoară anumite funcții ale managementului (asigurând rezolvarea corectă a problemelor care decurg din acele funcții) în vederea realizării obiectivelor propuse pentru o anumită ramură de transport sau a unei curse de transport.

De regulă metodele de implementare a management în transport sunt de două categorii:

- 1- **Metode implementate prin planificare**, care rezolvă anumite probleme de transport care sunt cunoscute dinainte și care urmează să apară, de exemplu mărirea numărului de curse în aeroporturi pe perioada sărbătorilor și concediilor.
- 2- **Metode de implementare de urgență**, de regulă aceste metode sunt utilizate în cazuri cînd apar dificultăți în domeniul transportului sau apar situații neprevăzute. Metodele de urgență pot fi clasificate în două cazuri generale:

A – Apariția unei situații excepționale (calamități naturale, accident tehnic, accident tehnologic, situații de conflict, revolte, etc)

B – Nerespectarea managementului planificat (nu se efectuează gestiunea în domeniul transportului la momentul necesar sau nu se respectă ordinele sau procedeele stabilite anterior), de regulă asemenea cazuri apar mai mult în dirijarea transportului sau întreținerii mijloacelor de transport sau a infrastructurii.

Tehnica de management cuprinde un ansamblu de reguli specifice, procedee și instrumente prin care se soluționează concret problemele ce decurg din funcțiile conducerii sau a situației curente.

O tehnică poate fi utilizată în cadrul mai multor metode de management. Aplicarea uneia sau a mai multor tehnici în procesul de management contribuie la obținerea unor rezultate mai favorabile din punct de vedere economic sau din punct de vedere al satisfacerii cerinței de transport, fără să modifice sistemul de relații organizatorice existente în ramura sau în întreprinderea de transport.

O anumită metodă de management aplicată într-o anumită ramură sau întreprindere de transport, solicită ca toți sau aproape toți managerii să folosească procedeele și tehnicile specifice acestor metode, pentru a se putea realiza rezultatele și stabili efectele și obiectivele propuse.

Caracteristica esențială prin care se delimitează o metodă de o tehnică de management constă în faptul că aplicarea unei metode presupune schimbări mai mult sau mai puțin esențiale în sistemul de relații organizatorice din unitate. Practicarea uneia sau mai multor tehnici de management nu influențează sistemul relațiilor organizatorice din sistemul și subsistemele de transport.

2.1 METODELE GENERALE ALE MANAGEMENTULUI

Metodele generale de management sunt cele care vizează ansamblul procesului de conducere sau mai multe funcții ale managementului.

Obiectivele generale privesc următoarele domenii considerate cheie:

- Situația pieței
- Inovația
- Productivitatea
- Performanțele și atitudinile angajaților
- Resursele financiare și umane
- Performanța și perfecționarea conducerii
- Reacția beneficiarilor

Exprimarea obiectivelor se recomandă să se facă în cifre (cuantificare) după o amănunțită analiză a punctelor „tari” și „slabe” din întreprindere de transport sau a ramurei și a mediului înconjurător în care acestea activează. De regulă analiza punctelor „tari” și „slabe” se realizează în urma rezultatelor de activitate trimestriale sau anuale, precum și în baza unor cercetării efectuate de comisiile sau managerii încadrați în domeniul de activitate a întreprinderii sau a ramurei de transport.

Metodele generale de management sunt următoarele:

- **Management prin obiective (MPO)**
- **Management prin excepție (MPE)**
- **Management prin proiecte**
- **Management pe produs**
- **Management prin bugete**
- **Management participativ**

Este de menționat faptul că fiecare nivel de management are utilizează diferite metode de management, în dependență de complexitatea și obiectivele propuse.

2.2 FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI

Realizarea obiectivelor întreprinderii sau ramurii de transport, impune efectuarea unui ansamblu de procese de munca. Procesele de munca se pot clasifica în două părți (fig.1), care determină structura organizatorică a colectivului și a responsabilităților.

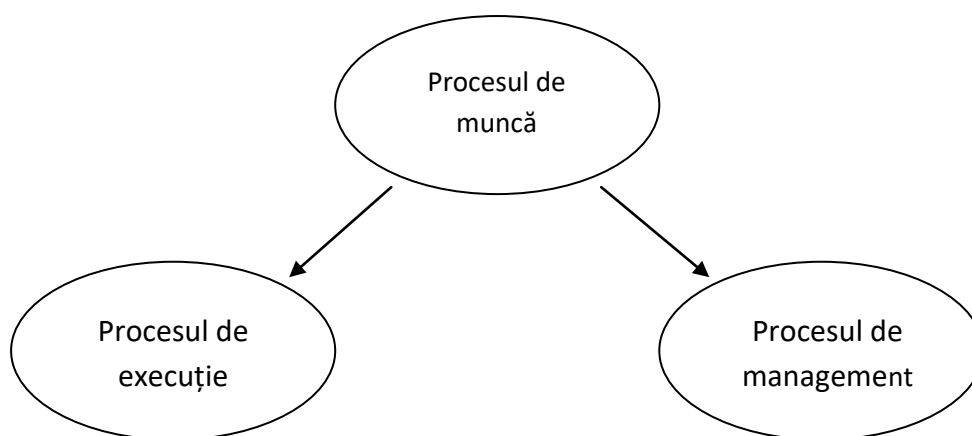


Fig.1 Caracteristica procesului de muncă.

Procesele de execuție reprezintă ansamblul acțiunilor prin care forța de munca acționează asupra capitalului tehnic, în vederea obținerii serviciilor de transport sau în acțiuni cu caracter funcțional - aprovizionare, deservire, contabilitate, personal - prin care se pregătesc sau se aplică deciziile managerilor.

Procesele de execuție sunt efectuate de executanți - muncitori și personal din aparatul managerial care nu au funcții de conducere (dispeceri, ingineri, economiști, conducători auto, tehnicieni etc.).

Procesul de management reprezintă ansamblul integrat al acțiunilor de prevedere, organizare, coordonare, antrenare a personalului și control-reglare exercitate de sistemul conducător în vederea stabilirii și realizării obiectivelor întreprinderii sau ramurei de transport.

Procesul de management este exercitat de manageri, care constituie subiectul sau sistemul conducător.

La baza tuturor funcțiilor managementului și a deciziei manageriale se află informarea și comunicarea. Exercițarea tuturor funcțiilor managementului, precum și adoptarea deciziilor necesită informații operative și pe cât se poate de corecte, asupra mediului intern și extern al întreprinderii sau ramurei. Calitatea informației influențează calitatea deciziei precum și calitatea procesului de management.

Exercitându-și funcțiile sale, managementul pune în mișcare o serie de activități specifice, grupate după omogenitatea lor în funcțiile organizației, care sunt:

- Cercetare-dezvoltare;
- De producție,
- Comercială;
- Financiar-contabilă;
- De personal.

Toate funcțiile managementului se regăsesc în fiecare din funcțiile organizației. De exemplu:

- a- în funcția de prestare a serviciului se exercită funcția de previziune prin care se stabilesc obiectivele cantitative și calitative privind efectuarea procesului de transport,
- b- direcțiile de transportare în vederea realizării obiectivelor și se alocă resursele materiale, financiare și umane necesare;
- c- se exercită funcția de organizare a transportului și a muncii;
- d- se coordonează acțiunile de transport din coloane și dispecerate;
- e- se antrenează personalul prin acordarea de stimulente materiale și psiho-sociale în vederea realizării procesului de transport;
- f- se controlează realizarea obiectivelor cantitative și calitative și se adoptă măsuri de reglare a activităților de transport.

Prin exercitarea acestor funcții ale managementului se creează condiții pentru derularea activităților de execuție propriu-zise privind transportul de marfă sau a celor de pasageri.

În formularea și delimitarea funcțiilor managementului este necesar să aibă în vedere următoarele cerințe:

- Funcțiile managementului sunt acțiuni universale, tipice care sunt efectuate în mod obligatoriu de orice subiect de conducere ce exercită o influență rațională asupra obiectului condus, indiferent de complexitatea acestuia;
- Acțiunile componente ale funcțiilor conducerii urmează una după alta într-o anumită succesiune în timp;
- Fiecare funcție are un început și un sfârșit și, în consecință, funcțiile sunt relativ independente, însă fiecare funcție exercită o influență asupra celorlalte funcții, fiind influențată la rândul ei de celelalte funcții; așadar, informarea și decizia nu sunt funcții distincte ale conducerii, întrucât ele se regăsesc în toate funcțiile;
- Acțiunile componente ale funcțiilor sunt dinamice, ele se schimbă în timp sub influența unor factori, cum sunt:
 - progresul științifico-tehnic,
 - mediul ambiant extern al întreprinderilor de transport,
 - dezvoltarea științei managementului,
 - obiectivele economiei naționale și ale verigilor ei componente într-o anumită etapă de dezvoltare etc.,

În consecință, anumite acțiuni componente ale diferitelor funcții se pot constitui în funcții de sine stătătoare, dacă acțiunile respective dobândesc o mare importanță într-o anumită etapă.

Pornind de la aceste cerințe, precum și de la diferite puncte de vedere asupra funcțiilor managementului, managerii trebuie să exercite următoarele funcții:

1. previziunea;
2. organizarea;
3. coordonarea;
4. antrenarea;

3. MANAGEMENTUL ÎN TRANSPORT LA NIVEL INTERNAȚIONAL.

Managementul la nivel internațional se efectuează la nivel de state și comunități economice.

Managementul se realizează prin crearea comisiilor internaționale de transport care au drept scop studierea situației în cadrul diferitor tipuri de transport și respectiv elaborarea măsurilor de îmbunătățire și perfecționare a acesteea.

Cu scopul de perfectare continua, se crează uniuni ale transportatorilor care au drept scop crearea și promovarea legilor și regulilor de circulație a diferitor tipuri de transport, de ex:

- 1- **“IRU”** – Organizația Internațională a Transportatorilor Auto, a fost formată în 1948 la Geneva și are drept scop protecția și dezvoltarea a transportului auto, atât la nivel internațional, cât și la cel național. Astfel organizația are drept scop unificarea și simplificarea documentelor și actelor normative în domeniul transportului, precum și coordonarea și susținerea dezvoltării transporturilor auto naționale și internaționale. La momentul de față asociația unește în sine 150 de asociații naționale în 60 de țări ale lumii. Organizația răspunde de funcționarea și crearea noilor reguli și documente internaționale de transport în cadrul uniunilor vamale și internaționale (ex. CMR, carnetul TIR, etc).
- 2- **“FIATA”** – reprezintă o organizație neguvernamentală, care cuprinde în sine asociația companiilor de expediție, fondată în 1926 în Viena. La momentul, membrii organizației au un număr de peste 35 000 de companii de expediție. Organizația are drept scop:
 - Unificarea industriei de expediție în întreaga lume;
 - Apărarea drepturilor în segmentul dat de servicii;
 - Luarea de cunoștință a porucătorilor și consumatorilor cu tipul dat de servicii;
 - Ridicarea imaginii companiilor de expediție;
 - Ridicarea calității serviciilor de expediție;
 - Ridicarea eficacității procesului de expediție;
 - Dezvoltarea relațiilor cu producătorii, transportatorii și beneficiarii.În cadrul procesului de management al organizației, responsabilitățile de lucru au fost repartizate în trei mari departamente:
 - 1- Departamentul transportului aerian (AFI);
 - 2- Departamentul transportului terestru (STI)
 - 3- Departamentul transportului multimodal (MTI)
- 3- **“UIC”** – Asociația Internațională a Căilor Ferate și **“OSJD”** – Organizația Cooperării Căilor Ferate, a fost fondată în 1922 și respectiv în 1950, cu scopul de a unifica procedurile și procesele de transport pe calea feroviară. Scopurile principale ale acestor organizații sunt:
 - 1- Răspîndirea performanțelor în domeniul feroviar;
 - 2- Acordarea de sprijin a membrilor asociației;
 - 3- Dezvoltarea tehnologică a căilor ferate;
 - 4- Standartizarea și unificarea în domeniul căilor ferate;
 - 5- Dezvoltarea centrelor în domeniul securității, dezvoltarea tehnologiilor, etc;
 - 6- Încheerea înțelegerilor cu privire la transportul de marfă și pasageri;
 - 7- Crearea tarifelor unice de transport;
 - 8- Crearea regulilor unice în domeniul transportului feroviar; etc.
- 4- **“FAI”** – Federația Internațională în Aeronautică, fondată în 1905, precum și **“ICAO”** – Organizația Internațională a Aviației Civile, fondată în 1947, întrunesc în sine federații și membrii din peste o 100 de țări. Scopul acestor organizații este de a:
 - 1- Crearea unei structuri unice în domeniul transportului aerian;
 - 2- Dezvoltarea și promovarea cerințelor de securitate;

- 3- Standartizarea și unificarea în domeniul transportului aerian;
- 4- Încheerea înțelegerilor cu privire la transportul de marfă și pasageri;
- 5- Instruirea personalului la un nivel standartizat;etc.

6 - **“IMO”** – *Organizația Internațională maritimă*, fondată în 1948 la

Geneva, are drept scop al activității sale lichidarea discriminării în domeniul transportului de mărfuri pe mare, adoptarea și respectarea normelor de securitate, precum și unificarea documentelor și proceselor de transport. De asemenea organizația perfectează și modifică convențiile internaționale, protocoalele, instrucțiunile și recomandările curente, etc.

De asemenea în cadrul managementului în transport la nivel internațional, se efectuează încheerea acordurilor și tratatelor între state și ministere de transport. Chiar în cadrul UE și ONU există departamente cu privire la reglementarea transportului și dezvoltării acestuia.

Luând în considerație nivelul de dirijare al transportului la nivel internațional, și dimensiunile proceselor de activitate și dirijarea, metodele de management utilizate sunt de diferite tipuri, însă cel mai des la acest nivel se utilizează metoda de management prin obiective.

„**Managementul prin obiective**” poate fi definit ca un sistem de conducere bazat pe determinarea riguroasă a obiectivelor până la nivelul executanților, care participă nemijlocit la stabilirea lor și pe corelarea strânsă a recompenselor și a sarcinilor, cu nivelul realizării obiectivelor prestabilite. Metoda prevede:

- Stabilirea unor obiective realiste - cuantificabile;
- Identificarea factorilor care îngreunează atingerea acestora, a măsurilor pentru eliminarea lor;
- Evaluarea periodică a rezultatelor obținute în vederea stabilirii de noi obiective.

Pentru a înțelege mecanismul metodei de conducere pe bază de obiective e necesar să se precizeze cu claritate noțiunea de obiectiv:

Trebuie să se facă deosebirea între obiectiv și sarcină

ex: conducător de secție – coordonarea procesului de reparație (=sarcina); asigurarea stării tehnice a parcului rulant (obiectivul)

Trebuie să se cunoască deosebirile dintre obiectiv și indicator de plan, obiectivele constituind țeluri ale întreprinderii sau ale unei ramuri de transport, în timp ce indicatorii de plan sunt sarcini, iar planul în ansamblu un instrument al conducerii;

Managementul, pe bază de obiective are un caracter dinamic (în concordanță cu dezvoltarea a mediului înconjurător) și un caracter ciclic (etapele sale repetându-se la anumite intervale de timp).

Componentele managementului prin obiective cuprinde, de regulă, ansamblul activităților la nivel de ramură sau întreprindere, de aceea are o structură complexă, alcătuită din șase componente, prezentate schematizat în figură nr.2

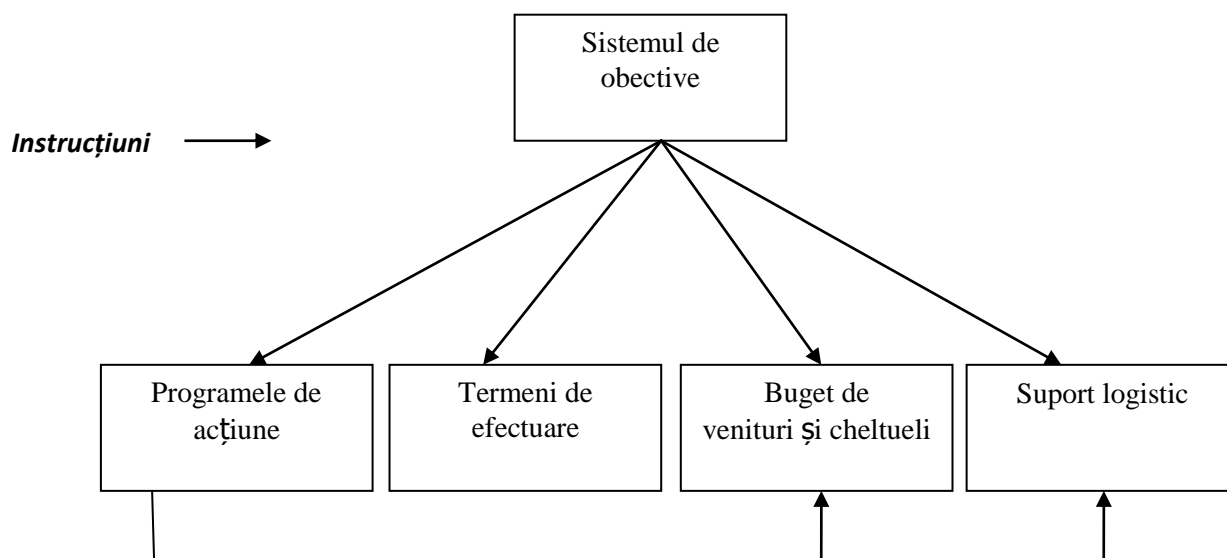


Fig.2. Componentele managementului prin obiective

Sistemul de obiective cuprind obiectivele fundamentale, derivate, specifice și individuale.

Programele de acțiune se stabilesc pentru fiecare subdiviziune organizatorică a ramurei, constituită pe centre de cheltuieli și venituri. Se cuprind în programe: resursele umane, materiale, resursele financiare necesare și acțiunile.

Termenii de efectuare, se elaborează pornind de la termenii finale pentru obiectivele fundamentale, utilizându-se principiul numărării inverse (pentru asigurarea sincronizării temporale).

Bugete de venituri și cheltuieli, elaborate pentru fiecare subdiviziune organizatorică, permit determinarea precisă a resurselor cheltuite și a rezultatelor obținute, și de aici, diferențierea corectă a recompenselor și/sau sancțiunilor.

Suportul logistic al MPO îl reprezintă metodele utilizate atât în munca de manager cât și în cea de execuție, cuprinse în repertoarele de metode.

Întocmirea acestora nu se face mecanic, ci este un proces de selecție a celor mai adecvate metode și tehnici, ținând cont de caracteristicile obiectivelor.

Instrucțiunile exprimă concepția conducerii asupra modului de realizare a obiectivelor și trebuie să reflecte legislația, să sintetizeze experiența firmei respective.

Implementarea managementului prin obiective presupune parcurgerea următoarelor etape:

- a) *Stabilirea obiectivelor;*
- b) *Identificarea factorilor ce pot îngreuna atingerea obiectivelor și stabilirea măsurilor de contracarare a cauzelor;*
- c) *Acțiunea managerilor și a compartimentelor pentru realizarea obiectivelor și a planului de acțiune;*
- d) *Controlul și evaluarea rezultatelor, stabilirea de noi obiective.*

Particularitățile îndeplinirii acestei funcții în cadrul metodei de management pe bază de obiective sunt următoarele:

Controlul are un caracter permanent pe toată durata ciclului de realizare a obiectivului;

Se realizează în cea mai mare parte direct de conducător prin discuții de analiză cu nivelele ierarhice inferioare;

Pune în mod obligatoriu accentul pe îndrumare;

Controlul urmărește în principal realizarea obiectivelor și a planurilor de acțiune elaborate

După realizarea obiectivelor se impune o evaluare completă a rezultatelor, atât pentru cunoașterea cauzelor care au influențat negativ nivelul rezultatelor, cât și pentru cunoașterea unor noi factori cu influență pozitivă și care nu au fost luați în considerare la stabilirea obiectivelor.

Evaluarea se încheie cu stabilirea de noi obiective, ce pot rezulta din cele anterioare sau să constituie obiective cu totul noi.

3. MANAGEMENTUL ÎN CADRUL TRANSPORTULUI NAȚIONAL.

Managementul general al transporturilor în Republica Moldova îl deține Ministerul Transportului și Infrastructurii Drumurilor, în baza legislației Republicii Moldova.

Ministerul Transporturilor este organ central de specialitate administrativă, care se subordonează Guvernului. Ministerul elaborează, promovează și realizează în limitele competențelor sale, strategia și politica de dezvoltare și perfecționare a ramurii de transport, pentru asigurarea dezvoltării economiei naționale conform legilor, decretelor președintelui, hotărârilor și ordonanțelor Guvernului.

Ministerul este persoană juridică, care dispune de ștampilă de stat și cont trezoreriar. Execută atribuțiile în următoarele domenii ale transporturilor:

Transportul rutier;

Transportul feroviar;

Transport naval;

Transportul aerian;

În domeniul gospodăriei rutiere.

Ministerul în calitate de organ de specialitate al administrației publice centrale efectuează următoarele acțiuni:

- a – Elaborează și promovează politica Guvernului în domeniul transporturilor și gospodăriei rutiere;
- b – Reprezintă interesele statului în cadrul organismelor internaționale pe baza convențiilor, acordurilor stabilite.

Ministerul are următoarele funcții:

- 1 – Autorizează intrarea în țară și ieșirea din țară a mijloacelor de transport, precum și traficul de tranzit pe teritoriul republicii.
- 2 – Promovează politica tehnică în vederea creării parcului național.

La nivel de stat, în republica moldova, managementul în transport se efectuează prin diferite metode:

- Acte normative;
- Ministere;
- Organizații;
- Asociații;
- Departamente;
- Întreprinderii etc.

Astfel, la nivel de acte normative, managementul în conducerea sistemului de transport național se realizează prin:

- **LEGEA REPUBLICII MOLDOVA cu privire la transporturi Nr.1194-XIII din 21.05.97, publicată în Monitorul Oficial al R.Moldova nr.67-68 din 16.10.1997;**
- **Legea aviației civile NR.1237-XIII DIN 09.07.1997 Codul transporturilor auto NR. 116-XIV DIN 29.07.1998;**
- **Regulamentul circulației rutiere NR. 713 DIN 27.07.1999;**
- **Codul navigației maritime comerciale NR. 599-XIV DIN 30.09.1999;**
- **Programul Național de facilitare a transporturilor aeriene NR. 1034 DIN 16.10.2000;**
- **Codul transportului feroviar NR. 309-XV DIN 17.07.2003;**
- **Regulamentul Instituției publice “Căpitania portului Giurgiulești” NR.1128 DIN 29.09. 2006;**
- **Lege privind securitatea aeronautică NR. 92-XVI DIN 05.04.2007.**

La nivel de coordonare și dezvoltare, pe lângă ministerul Transportului, managementul în cadrul transportului mai este efectuat și de alte organizații și instituții, precum:

- Uniunea Transportatorilor și Drumarilor din Moldova;
- Asociația Internațională a Transporturilor Auto din Moldova (AITA);
- Asociația Expeditorilor din Moldova;
- Centrul de Instruire a Personalului pentru Transporturi Internaționale (CIPTI);
- Agenția Națională a Transporturilor Auto (ANTA);
- Departamentul Controlului Vamal;
- Universitatea Tehnică a Moldovei;
- Universitatea Agrară de Stat din Moldova;
- Ministerul Economiei al Republicii Moldova;
- Academia de Științe a Moldovei;
- Ministerul de Finanțe al Republicii Moldova;
- Societatea de asigurări „MOLDCARGO”;
- Întreprinderea de Stat „Calea Ferată din Moldova”;
- Stația de Testare și Certificare;
- Diferite întreprinderi, instituții și organizații din economia națională a Republicii Moldova.
- Diferite întreprinderi de transport din Moldova.

Toate aceste instituții reprezintă mijloace și centre de efectuare a managementului în cadrul transportului la nivel național. Prin actele normative enumerate anterior se efectuează managementul de calitate, care are la baza controlul calitativ al proceselor de transport, în conformitate cu cerințele individuale fiecărei ramură de transport.

Ear prin intermediul instituțiilor are loc instruirea și coordonarea managerială a personalului ce este încadrat sau urmează să se încadreze în ramura transportului național.

La nivelul managementului național se utilizează cel mai des trei tipuri de management:

- **Management prin obiective;**
- **Management prin proiecte;**
- **Management prin bugete.**

Toate aceste categorii de management se aplică la nivel de ramură sau de întreprinderi.

Managementul prin proiecte este o modalitate specifică de adaptare a managerilor la amploarea și la ritmul progresului tehnico-științific.

În ultima perioadă observăm foarte multe implementări manageriale prin diferite proiecte ce se referă la transportul național.

Un proiect poate fi orice sarcină care îndeplinește următoarele condiții:

- ❖ are un obiectiv bine stabilit
- ❖ are un termen fixat pentru finalizare
- ❖ mijloace limitate

Exemple de proiecte:

- proiectarea și construirea unor produse unicate de mare importanță – drum rutier, întreprindere municipală;
- modernizarea unei noi secții; asimilarea de produse sau tehnologii noi.

Obiectivele care se urmăresc în mod expres sunt:

- cheltuielile efective ale realizării sarcinii să nu le depășească pe cele planificate;
- executarea obiectivelor să se facă în termenele prevăzute;
- existența unor asemenea sarcini să nu perturbe cu nimic îndeplinirea activității curente

Caracteristicile managementului prin proiect sunt:

- echipele de lucru sunt complexe, necesitând manageri de proiect cu o vastă cultură tehnică și aptitudini manageriale
- materiile prime utilizate sunt foarte diversificate
- în general nu există decât un singur utilizator al produsului
- activitățile au caracter eterogen, ceea ce determină forme de organizare diferite de la o lucrare la alta, sau de la o perioadă la alta.

Managementul prin buget reprezintă o modalitate specifică de exercitare a funcțiilor managementului prin care atât stabilirea obiectivelor fundamentale și derivate, cât și organizarea, coordonarea, antrenarea, controlul și evaluarea rezultatelor obținute se fac sub formă financiar-contabilă folosind unități de măsură monetare.

De regulă acest tip de management se utilizează în cadrul ramurilor de stat, care li se alochează din buget anumite sume de bani în scopul întreținerii și funcționării acestora.

4. MANAGEMENTUL ÎN CADRUL TRANSPORTULUI LA NIVEL LOCAL

Managementul în transport la nivel local este foarte diferit, datorită faptului că scara de gestionare este foarte mică, care de regulă se limitează la o întreprindere municipală sau privată de transport, schme de gestionare este foarte diversă. De exemplu o întreprindere de tranport privată poate avea un personal de minimum 3-4 persoane, pecînd o

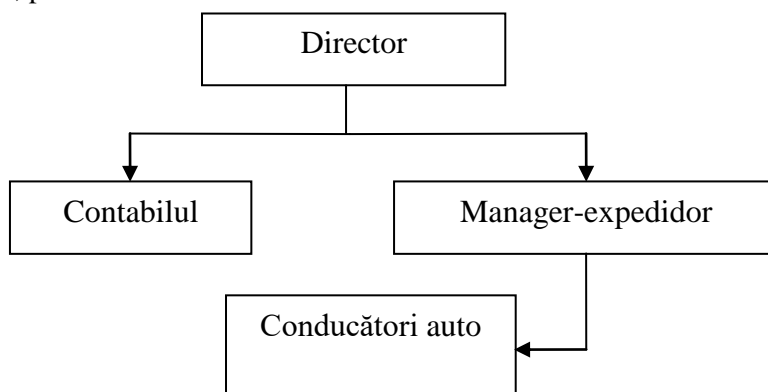


Fig.3 Structura general a unei întreprinderi de transport

companiei municipale are o structură complexă cu departamente și secții.

Însă indiferent de mărimea companiei, managementul în cadrul acesteia se va efectua mereu, și în dependență de factorii existenți. Astfel managementul va avea un caracter mai mult operativ, decât strategic.

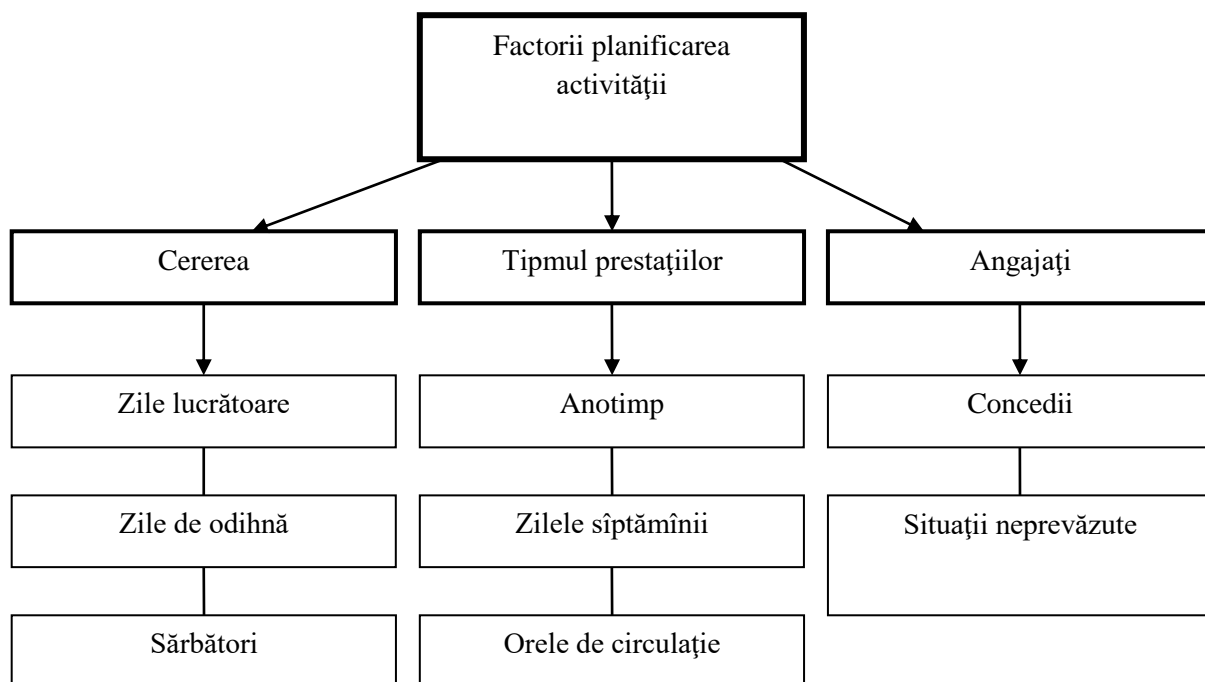


Fig.4. Factorii planificării manageriale

Astfel la nivel de management local, se va ține cont de situația curentă, primida managementului fiind mai bine gestionată din motivul vitezei schimbului de informație, astfel apărând posibilitatea de a implementa pe lângă metodele de management enumerate anterior și cele cu un caracter mai reținut, de ex:

- **Management prin excepție**
- **Management participativ**

Aceste categorii de management fiind folosite ca metode de gestionare a managerilor în direct cu procesul de lucru și cel al personalului.

Astfel **Managementul prin excepție** presupune în esență ca informațiile să se refere numai la obiectivele care nu au fost realizate. Fiecare nivel de conducere primește numai acele informații care corespund poziției ierarhice și intervine numai în aceste cazuri.

Problemele se împart în două categorii de cazuri:

- ◇ „cazuri normale” - în care problemele pot fi rezolvate de subalterni în mod independent;
- ◇ „cazuri excepționale” - când evoluția valorii efective se abate de la valoarea planificată, depășind toleranța admisă, în care problemele sunt de competența superiorilor, decizia trebuind să o ia aceștia.

Așadar managementul prin excepție creează condițiile ca atenția și energia managerilor să fie concentrate asupra problemelor importante, folosindu-se cu maximă eficiență priceperea și experiența managerilor.

De asemenea, ei intervin în raport cu mărimea abaterilor, nivelul ierarhic la care se situează și resursele pe care le au la dispoziție.

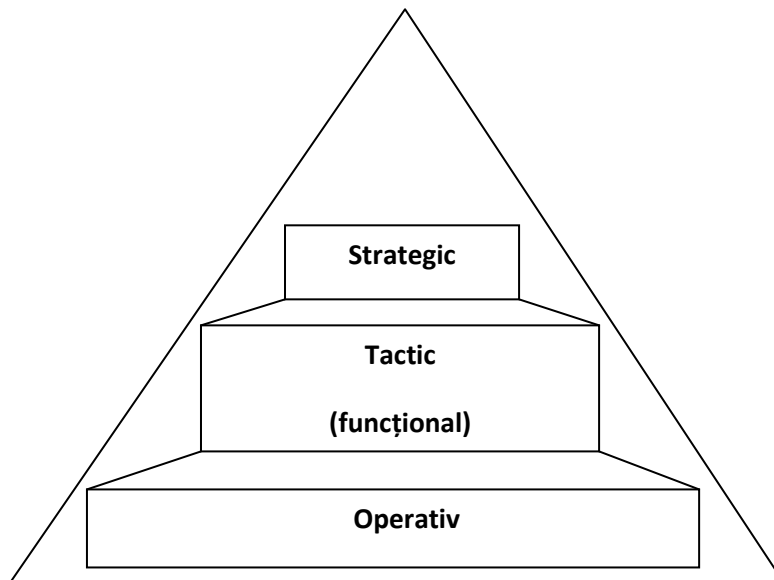


Fig.5. Nivelul ierarhic în domeniul decizional

Managementul la nivel local reprezintă și o consecință a celui de nivel național, cu cât mai perfecte sunt actele legislative și normele de activitate în domeniul ramurii de transport și cât mai bine sunt instruiți managerii în instituții și pregătiți profesional, cu atât mai bine se efectuează managementul la nivel local.

Ceea ce se referă la personal de regulă se utilizează **Managementul participativ**, este un sistem bazat pe atragerea personalului, sub forma consultativă sau deliberativă, la procesul managerial, în scopul creșterii eficienței activității, folosind în acest scop mecanisme economice, organizatorice, juridice și psiho-sociologice.

Managementul participativ constă în exercitarea proceselor de management prin implicarea unui număr sporit de manageri și executanți, utilizând o gamă variată de modalități, între care organismele participative instituționale ocupă o poziție centrală.

Se bazează pe atragerea personalului, la punctul de conducere în scopul creșterii eficienței economice.

CONCLUZIE

Realizarea unui management calitativ în domeniul transportului presupune o bună pregătire a managerilor și modificarea atitudinii acestora în sensul reconsiderării problemelor strategice și găsirea celor mai potrivite soluții pentru aplicarea acestora în practică.

Sistemele, metodele și tehnicile de management reprezintă instrumentele aflate la dispoziția managerilor în vederea realizării obiectivelor propuse.

Este foarte important ca toți factorii posibili care depind de manageri să fie utilizate cu succes, căci transporturile nu reprezintă o simplă prestare de servicii, ci reprezintă acea ramură a economiei naționale și mondiale care face ca economia unui stat, precum și fiecare dintre noi, să ne mișcăm în direcțiile dorite, realizând obiectivele planificate. Pe lângă toate acestea nu trebuie să uităm ca transportul nu reprezintă doar deplasarea în timp și spațiu a bunurilor și pasagerilor, ci reprezintă și un risc permanent.

De aceea securitatea și eficacitatea transportului este una din cele mai importante obiective a managementului de dezvoltare a transportului, indiferent de tipul acestuia.

BIBLIOGRAFIE.

- ✓ "Managementul transporturilor" – Rusu V. Alcaz T.
- ✓ Starșeva „Managementul întreprinderilor de transport” - Tudor Alcaz, Iurie Guber, Natalia
- ✓ "Codul transporturilor" (Legea organică nr.116-XIV din 29.07.98, M.O. nr.90-91, 1998, art.581).
- ✓ <http://www.mtid.gov.md>
- ✓ <http://www.scribube.com>
- ✓ <http://lex.justice.md>
- ✓ <http://www.atcmd.md>
- ✓ <http://ru.wikipedia.org>