

# MANAGEMENTUL ȘTIINȚIFIC. METODA LUI GOLDRATT

**Autor: Dmitrii TODIRAȘ**  
**Conducător științific: dr. hab. conf. univ. Svetlana ALBU**

Universitatea Tehnică a Moldovei

**Abstract:** *Managementul unei întreprinderi este un factor determinant în dezvoltarea acesteia, Eliyahu M. Goldratt propune o metoda mai puțin tradițională a acestuia. În viziunea sa implementarea unor metode științifice în procesul de gestiune a întreprinderii este calea spre atingerea scopului afacerii. Goldratt propune teoria limitelor în procesul de management al producerii cu extinderea acesteia asupra altor genuri de activități.*

**Cuvintele Cheie:** *Management, Cheltuieli Operaționale, Stocuri, Producere, Limitări, Scop.*

Managementul sau administrarea este un factor extrem de important în ceea ce privește dezvoltarea unei întreprinderi. În ultimul secol sau format un șir de doctrine sau direcții de dezvoltare a managementului. Una din cele mai populare și s-ar părea eficiente direcții reprezintă majorarea profitului întreprinderii prin minimizarea cheltuielilor. Însă în goană după cheltuieli mici, mulți manageri și proprietari ale întreprinderilor de producere uită de scopul major al oricărei afaceri și anume acela de a „aduce bani”. În majoritatea întreprinderilor se pune accent pe indicatori de o importanță secundară din punctul de vedere al scopului afacerii, precum ar fi productivitatea muncii, implementarea tehnologiilor noi ș.a., care teoretic măresc eficiența unei întreprinderi, dar fără o gestiune corectă crează cheltuieli suplimentare.

O metodă alternativă și eficientă de administrare a întreprinderilor de producere a fost elaborată și descrisă în cartea sa „The Goal: A Process of Ongoing Improvement” de Eliyahu M. Goldratt, fizician din Israel, care a implementat metode de cercetare științifică în domeniul administrării unei afaceri.

Goldratt folosește întrebări simple care pun în evidență problemele majore cu care se confruntă orice manager cum ar fi: Care este scopul oricărei întreprinderi?, Care sunt căile de atingere acestui scop? El consideră scopul drept unica mărime absolută care trebuie atinsă, cu alte cuvinte întreprinderea trebuie să „aducă bani”.

În cadrul cercetării sale Goldratt evidențiază trei indicatori de bază care influențează direct „scopul”, acestea sunt cheltuielile operaționale, stocurile, fie de materie fie de produse finite, și producerea. Întreprinderea va fi eficientă doar în cazul micșorării stocurilor și a cheltuielilor operaționale, coerent cu mărirea producerii. Orice schimbare a unuia din indicatori fără luarea în vedere a celorlalți va fi inefficientă.

De exemplu dacă micșorăm salariul muncitorilor aceasta va duce la micșorarea respectivă și a cheltuielilor operaționale, dar va influența negativ producerea întreprinderii din cauza motivației reduse a personalului. Aceasta se datorează faptului că orice proces de producere reprezintă o rețea de elemente interdependente, precum primirea produsului de către client depinde de viteza de producere, volumul produselor finite depinde de cererea pe piață a acestora, capitalul circulant depinde de volumul de materie primă livrat etc.

Un alt fenomen de care nu se ține cont în administrarea unor întreprinderi este „fluctuația statistică”, care reprezintă abaterea de la mărimea medie a unei activități într-un interval de timp. Spre exemplu: La o întreprindere de producere este nevoie de produs 100 piese timp de cinci ore. Aceste piese se produc în două etape: una dependentă de factorul uman, alta absolut robotizată. Să presupunem ca capacitatea de lucru a robotului este de 25 piese pe oră, atunci oamenii trebuie să asigure acest robot cu același număr de bucăți. În practică personalul nu poate asigura un număr constant. Să presupunem că în fiecare oră robotul a fost asigurat respectiv cu: 19, 21, 28 și 32 bucăți. În mediu 25 buc/oră dar, din cauza abaterilor statistice, au fost ore în care robotul nu a fost asigurat cu materie primă, iar în altele apărea exces de piese ce trebuie prelucrate.

Pentru a evita aceste abateri Goldratt introduce noțiunea de „element îngust” sau „limita procesului de producere (a sistemului)”. Pentru a găsi acest element se recomandă a analiza care din produse sunt deficitare în cadrul întreprinderii și înaintea cărui proces sunt cele mai mari stocuri de produse nefinisate. „Elementul îngust” este elementul rețelei (procesului de producere) care determină volumul de producere a întreprinderii în ansamblu.

Din momentul depistării elementului (-lor) ce limitează procesul toată atenția va fi îndreptată asupra acestuia. Spre exemplu prin asigurarea lucrului continuu (asigurarea cu materie primă, excluderea pauzelor,

mărirea personalului de deservire), introducerea unui sistem de priorități pentru produsele legate de "elementul îngust", sau instalarea unor mașini similare etc.

Aceste măsuri permit micșorarea stocurilor de produse nefinisate, ele nu trebuie transportate și depozitate ceea ce micșorează cheltuielile operaționale, timpul de producere se micșorează datorită sporirii capacității de producție a „elementelor înguste” din rețea, prin urmare sporește volumul produsului finit, întreprinderea generează profituri mai mari, activitatea întreprinderii devine eficientă.

Pentru o gestiune eficientă Goldratt propune parcurgerea a 5 etape:

- 1) Depistarea "elementelor înguste" din procesul de producere.
- 2) Luarea deciziei privind exploatarea "elementelor înguste" depistate.
- 3) Subordonarea altor procese de producere în conformitate cu deciziile luate.
- 4) Majorarea capacității de producere a "elementelor înguste".
- 5) Dacă în urma parcurgerii etapelor de mai sus elementul precăutat nu mai limitează procesul

de producere, de trecut la etapa 1.

Goldratt specifică faptul că metoda sa nu va avea efect doar în două cazuri :

- 1) Managerul este incompetent să reacționeze adecvat la schimbări.
- 2) Produsul finit nu este cerut pe piață.

Administrarea unei întreprinderi orientate spre „scop” este un process continuu de perfecționare, și necesită reacție corespunzătoare din partea managerului. În cazul efectuării celor expuse mai sus pot apărea situații diferite, cum ar fi apariția noilor „elemente înguste”, supraaprecierea capacității întreprinderii, acceptarea unui număr de comenzi prea mare etc.

Goldratt optează pentru folosirea rațională a muncii, astfel el se distanțează de la conceptul de ocupare permanentă a personalului, dacă acesta poate duce la supraproducție. De asemenea implementarea tehnologiilor noi este necesară doar la „elementele înguste”, în caz contrar acestea sunt ineficiente.

Abordarea științifică a managementului sa dovedit a fi una eficientă, cu ajutorul unor întrebări simple și răspunsuri logice a fost elaborată o metodă profitabilă de administrare a unei întreprinderi de producere, tot aceste concepte pot fi folosite în orice domeniu de activitate, doar e nevoie de determinat indicatorii săi specifici, „elementele înguste” și de gestionat situația corect.

La ziua de azi „procesul de perfecționare continuă” a lui Eliyahu Goldratt tot mai larg este recunoscut ca o metodă viabilă de management, cu care sunt legate și alte metode cum ar fi: planificarea nevoilor în materiale, controlul statistic asupra proceselor, controlul timpului de producere ș.a.

### **Bibliografie:**

1. Елияху М. Голдрат, Джефф Кокс «Цель процесс непрерывного совершенствования», ПОПУРИИ, Минск 2009.
2. <http://hbr.org/search/Goldratt%252520Goal%252520process%252520of%252520ongoing%252520improvement/> accesat la data 18.11.2012
3. <http://www.uton.ro/Manual%20RO.pdf> accesat la data 18.11.2012