

ANALIZA MANAGEMENTULUI ÎN ÎNTREPRINDERILE INDUSTRIEI UȘOARE DIN REPUBLICA MOLDOVA

N. Cușnir

Universitatea Tehnică din Moldova

INTRODUCERE

Întreprinderile industriei ușoare din Republica Moldova au operat și operează într-un mediu managerial cu oportunități, dar mai ales cu constrângeri și fenomene specifice, unele dintre ele total diferite de cele existente în economiile de piață tradiționale (mediu concurențial insuficient structurat, mecanisme de piață insuficient dezvoltate, implicare contradictorie a statului etc.) - un mediu care, sub impactul schimbărilor generate de experiența fără precedent a tranziției, a dobândit un grad ridicat de incertitudine și aleatoriu, presiunile la care trebuie să facă față industria ușoară fiind, fără îndoială, mai mari decât în condițiile unei economii normale de piață, cu mecanisme și structuri bine conturate.

1. ESENȚA MODELULUI MCKINSEY

Provocările la care este supusă industria ușoară sub impactul mutațiilor, exigențelor și dificultăților procesului de reformă, precum și al tendințelor și schimbărilor conturate la nivel mondial și comunitar sunt multiple. A le face față, a supraviețui și a se dezvolta, implică din partea acesteia flexibilitate și capacitate adaptivă, predispoziție pentru asumarea riscului și modificarea comportamentului, în vederea măririi vitezei de reacție și răspuns la schimbările adesea insuficient favorizante și/sau neprielnice ale mediului înconjurător.

Economia de piață, conjugată cu mutațiile intervenite pe plan internațional, pune în fața industriei ușoare din Republica Moldova și managerilor acesteia noi exigențe, legate de stăpânirea schimbărilor, de transformarea pe cât posibil a constrângerilor în oportunități sau de evitare a lor, de capacitatea de a comunica cu exteriorul, de a anticipa modificările ce pot să survină în evoluția diferiților factori de mediu, de a evalua cu atenție posibilele variante strategice, în condițiile în care semnalele pieței, ea însăși în curs de formare, pot fi derutante.

Pentru a soluționa problemele existente în industria ușoară a Republicii Moldova, precum și a identifica perspectivele acesteia, este nevoie de noi metode, mecanisme, procedee tehnice și instrumente de organizare și conducere pe care le

propune știința managerială. Experiența mondială deja demonstrează, că lipsa unui model managerial corespunzător pentru întreprinderile industriale duce la nereușita multor din obiectivele stabilite și obținerea performanțelor economice proaste.

Astfel, un rol important în dezvoltarea industriei ușoare în republică îl constituie gestionarea corectă a acesteia, iar diagnosticarea managementului întreprinderilor industriei ușoare devine tot mai importantă în condițiile economiei de piață.

În acest scop, pentru a efectua o evaluare calitativă a managementului, vom aplica matricea de analiză strategică „modelul managementului „7S” a lui McKinsey.

În continuare vom descrie esența acestui model. Modelul 7S a apărut pentru prima dată în monografia „Arta managementului japonez” și a început să fie folosit pe larg de firma de consultanță McKinsey. Matricea rămâne actuală până în prezent și se utilizează cu succes pentru analiza activității manageriale a întreprinderii.

Schema sa conceptuală prevede 7 factori-cheie ai succesului unei organizații prezentate în figura de mai sus, iar denumirea modelului provine de la prima literă „S” a fiecărui factor din cei șapte. Totodată, este de menționat faptul că în modelul propus:

- **Obiectivele** sunt parametrii de control ce au o funcție de coordonare în procesul implementării strategiei;

- **Strategia** este o totalitate de sarcini și acțiuni necesare pentru atingerea misiunilor și obiectivelor bine definite;

- **Sistem** – se are în vedere subsistemele manageriale: decizional, informațional, organizatoric, metodologic;

- **Structura** – se are în vedere structura organizatorică sau, cu alte cuvinte, organigrama organizației;

- **Angajații** – se presupune prezența unui personal calificat capabil de a implementa strategia de dezvoltare propusă;

- **Abilități** – se are în vedere nivelul de competență al angajaților, care urmează a fi aplicate în procesul de realizare a strategiei organizaționale;

- **Cultura corporativă** este relevarea relațiilor interpersonale și mediului organizației în procesul de realizare a strategiei.

În opinia autorului, realizarea managementului schimbărilor într-o organizație

trebuie efectuată în ordinea factorilor enumerată mai sus. Inițial trebuie determinată strategia generală de dezvoltare a unei organizații, misiunea și obiectivele sale. Mai apoi trebuie dezvoltate alte elemente ale strategiei organizației, precum și, nu în ultimul rând, subsistemele manageriale. Pentru a realiza cele expuse mai sus este nevoie de personal calificat, pentru care se efectuează periodic evaluarea competenței sale. Și, ca consecință, angajații, prin munca și eforturile pe care le depun, creează în cadrul organizației o cultură corporativă unică, dirijarea căreia este, de asemenea, un factor de funcționare reușită a business-ului.

2. ANALIZA MANAGEMENTULUI ÎN INDUSTRIA UȘOARĂ

În continuare vom aplica modelul 7S a lui McKinsey pentru diagnosticarea managementului întreprinderilor industriei ușoare în Republica Moldova. Efectuarea diagnosticării respective a fost posibilă în urma interviuării managerilor de la mai multe întreprinderi din ramură (SA Ionel, SA Zorile, SA Tricon, SA Floare Carpet, SA Mioara etc.).

Strategia și obiective. La momentul actual, industria ușoară autohtonă nu are o viziune strategică clară asupra viitorului său și se întreprind acțiuni mai mult cu caracter tactic. În acest context este binevenită aprobarea *Programului de dezvoltare a industriei ușoare până în anul 2015*, care va determina principalele direcții strategice de activitate a ramurii pe termen lung.

Reieșind din cele expuse, este necesară o strategie unică în formarea sistemului managerial pentru întreprinderile industriei ușoare din Republica Moldova. De aici rezultă că obiectivele primordiale ale modelului managerial propus trebuie să fie:

- Determinarea principiilor de bază a funcționării modelului managerial național, determinarea parametrilor de bază a stilului și caracterului dezvoltării;
- Schimbarea metodelor manageriale aplicate în toate domeniile de activitate ale întreprinderii;
- Schimbarea structurală a întreprinderilor, modernizarea tehnică și tehnologică, care va permite ridicarea competitivității întreprinderilor;
- Înzestrarea agenților economici cu cunoștințe teoretice, metode, tehnici și instrumente manageriale, care să permită top-managementului să-și folosească calitățile, capacitățile și aptitudinile pentru asigurarea unei conduceri eficiente;
- Formarea viziunii strategice la manageri, conducători funcționali și specialiști prin prisma oportunităților specifice ale economiei de piață;
- Reflectarea experienței acumulate în domeniul managementului din țările dezvoltate și,

în același timp, adaptarea acestei experiențe la condițiile specifice de reorganizare a sistemului de conducere în Moldova.

Sistem. Sistemele decizionale și comunicaționale la întreprinderile industriei ușoare se caracterizează prin următoarele:

- Sistemul decizional este complicat și nerațional;
- Se simte o anumită inerție, mai ales la nivelul mediu și de jos al întreprinderii. Aceasta se întâmplă din cauza dificultăților în adaptare la un nou mediu economic și lipsei cunoștințelor necesare;
- La volantele de fiecare zi se discută doar probleme de ordin tactic;
- Responsabilitățile și autoritățile nu sunt distribuite uniform între manageri.

Este de menționat faptul că după orizontul de timp și implicațiile asupra întreprinderilor industriei ușoare 85% sunt decizii tactice, cu intervale ce nu depășesc decât ocazional un an, dar cu influențe directe asupra unor componente procesuale și structurale de mare importanță în economia întreprinderii și numai 15% sunt decizii strategice, ceea ce evidențiază insuficiența orientare previzională a activității managementului de nivel superior.

După funcțiile managementului în care se încadrează, 10% sunt decizii de previziune, 20% sunt de organizare, 40% sunt de antrenare, 5% sunt de control-evaluare și 25% se referă la procesul de management în ansamblul său. De remarcat ca un aspect negativ, ponderea redusă a deciziilor de previziune, care sunt de natură să contureze evoluția viitoare a întreprinderii, cât și absența deciziilor de coordonare.

Sistemele informaționale de la întreprinderile industriei ușoare sunt organizate slab. Practic, sisteme informaționale există numai în Departamentele Financiare/Contabilitate, formate în baza sistemelor automatizate de contabilitate (WizCount, 1C, Universal Accounting etc.). Totodată, nu există un sistem informațional integrat dintre toate subdiviziunile întreprinderilor, ceea ce și cauzează eficiența joasă a proceselor comunicaționale.

Mijloacele de tratare a informațiilor sunt atât manuale, cât și automatizate. În ultima perioadă a crescut ponderea aplicațiilor informatice, pe fondul extinderii rețelei de calculatoare, situație ce permite orientarea spre informatizarea mai bună a proceselor de management și execuție.

În ce privește utilizarea *metodelor manageriale* performante în cadrul întreprinderilor industriei ușoare, menționăm faptul că, din punct de vedere cantitativ, numărul de sisteme, metode și tehnici de management la care se apelează de către întreprinderile respective este relativ mic. Cele mai frecvente metode utilizate în practica managerială sunt:

- **Diagnosticarea** este o metodă utilizată de către manageri ca o componentă a funcției de control-evaluare, realizată individual de către fiecare conducător și/sau colectiv, în general, pentru diagnosticarea anumitor domenii de activitate, care se confruntă cu probleme;

- **Ședința**, deși este metoda cea mai larg răspândită, nu se desfășoară în conformitate cu regulile de organizare prevăzute de managementul științific, în sensul că durata de desfășurare de ședințelor este uneori prea mare (două-trei ore), ordinea de zi fiind încărcată cu multe subiecte de fond, analize, rapoarte etc. Cel mai des întâlnite tipuri de ședințe sunt cele decizionale, de informare și eterogene;

- **Tabloul de bord** există într-o formă simplificată și constă în prezentarea de situații zilnice privind realizarea producției, precum și a abaterilor față de nivelul programat.

Cauzele care provoacă manifestarea situației prezentate cuprind:

- *Cauze cu caracter obiectiv*, de natură contextuală, exogene întreprinderilor industriei ușoare, concretizate în instabilitatea mediului ambiant, lipsa unor strategii clare în domeniu, multiplele presiuni la care sunt supuși managerii, precum și criza economică, financiară și managerială ce se manifestă în economie;

- *Cauze de natură subiectivă*, ce depind de întreprindere și subsistemele sale, de manageri și executanți. În categoria acestora se înscriu: tendința de „pasare” pe verticala sistemului de management a rezolvării unei probleme, insuficienta utilizare a instrumentarului managerial evoluat, lipsa unui ordin de priorități în abordarea decizională și acțională a celor mai importante probleme cu care se confruntă întreprinderea.

În concluzie, putem aprecia că situația metodologică a managementului întreprinderilor industriei ușoare este departe de ceea ce ar trebui să fie. Constatarea este rezultatul abordării comparative între ceea ce există și ceea ce ar trebui să reprezinte un subsistem metodologic modern, respectiv elementul declanșator al unor schimbări de fond în managementul întreprinderii.

Structura. Organigramele întreprinderilor industriei ușoare sunt abordate pornind de la complexitatea, standardizarea și centralizarea acestora. Totodată, ele depind de dimensiunea întreprinderii, tehnologia utilizată și de natura mediului unde își desface activitatea.

Analiza subsistemului organizatoric urmărește, așa cum este firesc, cele două mari componente: organizarea procesuală și cea structurală.

În ceea ce privește organizarea procesuală la întreprinderile industriei ușoare autohtone, semnalăm:

- Lipsa unui sistem categorial de obiective care să includă obiective fundamentale, obiective

derivate de gradul I și II, obiective specifice și cele individuale;

- Insuficienta delimitare și dimensionare a componentelor procesuale care, în mod normal, ar trebui să contribuie la realizarea lor. Ne referim la funcțiuni, activități, atribuții și sarcini care sunt, în anumite cazuri, definite confuz, ambiguu;

- În contextul sistemului organizatoric, organizării procesuale i se acordă o atenție secundară, deși, de calitatea sa depinde atât calitatea organizării structurale, cât și calitatea celorlalte componente manageriale;

- Atenția sub nivelul solicitat de actuala conjunctură în care întreprinderea activează, acordată unor activități de mare importanță, precum marketing, concepție tehnică, previzionare, organizare managerială, resurse umane, bugetare, a căror prezență activă în economia întreprinderii este foarte necesară.

Actuala structură organizatorică a întreprinderilor industriei ușoare din Moldova este *funcțională* și prezintă o serie de deficiențe generate de influența vechiului sistem de conducere centralizată a economiei.

Aceste influențe, care diminuează în mod sensibil performanța economiei, pot fi sintetizate astfel:

1. moștenirea unei anumite structuri a personalului pe profesii și, de regulă, supradimensionarea numărului de compartimente și salariați;

2. structura organizatorică funcțională duce la apariția unor dificultăți privind coordonarea strategică, la rivalități între funcționari și, de regulă, la supraevaluarea aspectelor tehnice;

3. structurile organizatorice birocrate nu pot funcționa eficient în economia de piață fiind structuri de tip închis, în activitatea sa nu țin cont de influența mediului ambiant; sunt structuri neflexibile formale, care nu permit participarea la procesul decizional a specialiștilor funcționali;

4. dimensiuni diferite, chiar dezechilibrate, ale ponderilor ierarhice, ale managerilor din eșalonul superior al managementului;

5. lipsa unor compartimente absolut necesare pentru realizarea obiectivelor și creșterea eficienței și funcționalității acesteia. Exemplu: management-strategii, bugetare;

6. suprapunerea unor activități ce se desfășoară în compartimente diferite;

7. subordonare incorectă a unor componente organizatorice, cu efecte negative în planul funcționalității întreprinderii;

8. subevaluarea problematicii privind managementul resurselor umane;

9. orientarea, aproape în întregime, a aparatului de specialiști spre rezolvarea problemelor interne, de rutină;

10. modul de a concepe elaborarea structurii organizatorice de sus în jos și de a stabili

compartimentele și numărul personalului determină apariția unor suprapuneri de responsabilități pe niveluri ierarhice, ceea ce face dificil procesele conducerii și amplifică numărul de personal.

Astfel, organigramele întreprinderilor industriei ușoare corespund numai parțial exigențelor metodologice și de conținut impuse de management științific.

Rezumând cele expuse mai sus, structura organizatorică la majoritatea întreprinderilor industriei ușoare are următoarele trăsături:

- este caracteristic un nivel înalt de centralizare și complexitate;
- are multe nivele ierarhice și rezultă cheltuieli administrative înalte;
- se observă o orientare de producție;
- nu permite delegarea eficientă a funcțiilor.

Reieșind din cele expuse, este necesară revizuirea organigramelor mai multor întreprinderi autohtone din industria ușoară în vederea optimizării acestora.

Angajații. În ultimii ani numărul angajaților din ramura industriei ușoare a constituit în mediu 18 mii persoane.

Totodată, ramura se confruntă cu un neajuns drastic de forță de muncă, ceea ce este cauzat de mai multe motive și anume: migrația masivă a populației, preponderent a femeilor în țările înalt dezvoltate (Italia, Spania, Portugalia etc.) în căutarea unor locuri de muncă mai înalt plătite; motivarea slabă a angajaților, precum și lipsa protecției sociale; instabilitatea lucrului ceea ce presupune dependența totală de comenziile clienților și întreruperea activității în lipsa acestora; pregătirea insuficientă a studenților în instituțiile de învățământ de profil.

Reieșind din cele expuse, considerăm că strategia de dezvoltare a personalului de la întreprinderile industriei ușoare pentru următorii ani trebuie să cuprindă câteva etape:

- Depășirea barierelor psihologice și organizaționale pentru specialiștii cu deprinderi de lucru din perioada sovietică și reeducarea acestora în stilul economiei de piață;
- Omogenizarea cunoștințelor profesionale și know-how intern (inclusiv prin intermediul instruirii interdisciplinare);
- Organizarea instruirii și obținerii de abilități practice vizitând țările străine, lider în domeniu: Germania, Franța, Italia, SUA etc.;
- Identificarea ulterioară a necesităților de instruire prin intermediul testării și chestionării angajaților și dezvoltarea continuă a acestora.

Abilități. Evaluarea competenței angajaților este desfășurată în scopul determinării gradului în care activitatea angajaților întreprinderii corespunde posturilor acestora.

La întreprinderile industriei ușoare din Republica Moldova aprecierea competenței angajaților se efectuează pe baza rezultatelor muncii nemijlocit la locul de muncă, utilizând sistemul de evaluare neformal, care se bazează pe observațiile și examinările managerilor superiori. Totodată, nici la o întreprindere din cele examinate nu s-a observat, spre exemplu, perfectarea matricilor abilităților operatorilor, care ar avea o importanță deosebită pentru organizarea eficientă a fluxurilor de producție, sporirea productivității, reducerea ciclului de producție.

Cultura corporativă. Din investigațiile autorului efectuate în ce privește managerii întreprinderilor industriei ușoare din 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 utilizarea slabă a 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;
- 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.

Diagnosticarea managementului la întreprinderile industriei ușoare, după cum a arătat analiza de mai sus, are rezerve de îmbunătățire.

Bibliografie

1. **Burduș, E., Căprărescu, Gh.** *Fundamentele managementului organizației.* București, Editura Economică, 1999.
2. **Nicolescu, O.** *Abordări moderne în managementul și economia organizației.* București, Editura Economică, 2003.
3. *Business Class/revista septembrie, 2007.*

Recomandat spre publicare 01.10.2008