

APRECIEREA TENDINȚELOR PRINCIPALE ÎN MANAGEMENTUL PERFORMANT ȘI INFLUENȚA ACESTORA ASUPRA COMPETITIVITĂȚII ÎNTEPRINDERII

N. Cușnir

Universitatea Tehnică a Moldovei

INTRODUCERE

Știință și practică deopotrivă, managementul constituie astăzi unul dintre domeniile cele mai fascinante și cu o încărcătură intelectuală, emoțională și socială dintre cele mai ridicate ale activității umane. Managementul ia o amploare deosebită în întreaga lume datorită problemelor dificile cu care se confruntă organizațiile de pretutindeni. Impactul trecerii la economia de piață este resimțit pe planul managementului în mod direct cu deosebită intensitate și modalități variate.

1. IDENTIFICAREA TENDINȚELOR PRINCIPALE ÎN MANAGEMENT

Principala funcție, atât a științei managementului, cât și a managementului științific este creșterea competitivității firmei. Ultimele decenii au marcat, de altfel, numeroase recunoașteri ale faptului că știința și practica conducerii științifice reprezintă un vector de bază al creșterii economice. Astfel, cunoscutul specialist american Peter Drucker, unul dintre cei mai renumiți oameni de știință în acest domeniu susține că managementul reprezintă principala cale de creștere economică. La rândul său, Richard Farmer, unul dintre întemeietorii managementului comparat, subliniază potențialul economic deosebit al managementului, afirmând că „importul de cunoștințe de management poate fi mult mai productiv decât cel de tehnologii” [5, p.377]. După părerea noastră, domeniul managementului, de maxim interes și primă importanță în societatea modernă prezintă următoarele trăsături definitorii și orientări de perspectivă:

1. Viziunea globală, integratoare, de rezolvare a problemelor. Potrivit acestei viziuni, integrarea în rezolvarea problemelor manageriale trebuie realizată pe două planuri: intraorganizație, adică între subsistemele acesteia, respectiv între activitățile și compartimentele sale; între organizație și mediul său extern.

2. Interdisciplinaritatea. Managementul este domeniul care absoarbe continuu elemente noi din alte științe, pe care le adaptează și utilizează potrivit nevoilor specifice ale conducerii complexelor socio-economice.

3. Caracterul previzional. Un rol determinant în evoluția oricărei organizații îl are strategia de dezvoltare prin care se definesc direcțiile de evoluție viitoare și principalele

obiective de atins. Prevederea creșterii organizaționale se bazează pe modele de creștere, majoritatea acestora rezultând din analogii făcute cu legițile biologice ale dezvoltării organismelor vii. Un exemplu reprezentativ este modelul de creștere propus de G. Lippitt (1969) care consideră că evoluția oricărei organizații se face prin parcurgerea succesivă a stadiilor de naștere, tinerețe și maturitate.

4. Accentuarea caracterului finalist al acțiunilor manageriale. Toate domeniile manageriale trebuie să aibă, logic, o finalitate, adică să asigure realizarea obiectivelor generale ale organizației.

5. Universalitatea managementului. Are loc permanent un transfer de concepte, principii, tehnici și instrumente manageriale din domeniul activității industriale în toate celelalte domenii ale vieții și activității umane, astfel că se vorbește curent de management agrar, management în construcții, management bancar, financiar, al asigurărilor, educațional, etc.

7. Profesionalizarea funcției de manager. Există numeroase școli, instituții, centre etc. de instruire a cadrelor de conducere, astfel că elita managerială a viitorului va proveni din școlile recunoscute de business. Restructurarea managementului în Republica Moldova poartă, în mare parte, un caracter tactic. Spre deosebire de companiile din Occident, pentru care la moment restructurarea managementului se asociază mai ales cu fuziunea, în Moldova măsurile sunt diametral opuse. Starea critică în care s-au pomenit întreprinderile impun măsuri tactice de anticriză.

Din moment ce reușita întreprinderilor autohtone depinde, în cea mai mare parte, de performanța managementului, evident, restructurării acestuia îi revine rolul major în revitalizarea unității economice. Un management neperformant la întreprindere poate diminua la minim efectele restructurării operaționale și financiare.

În condițiile economiei de piață, caracteristicile contextului politic și, îndeosebi, economico-social, în care întreprinderile își desfășoară activitatea, aflat într-o continuă modificare, influențează în mod decisiv soluțiile adoptate în proiectarea structurilor organizatorice, care, în țările dezvoltate manifestă o serie de transformări și are permanent în vedere o serie de elemente noi, ce constituie o mare diversitate.

În ce privește tendințele manageriale în întreprinderile din Republica Moldova menționăm următoarele:

Privatizarea unei părți apreciabile a proprietății de stat constituie prima și cea mai importantă schimbare din punct de vedere economic și managerial, deoarece apare cea mai importantă categorie socio-profesională, proprietarul privat, profund interesat în eficiența activităților economice. Realitățile din Moldova de după 1991 confirmă pe deplin această evoluție. Firma privată, pentru a se dezvolta și a fi competitivă, necesită implementarea unui nou tip de management, radical diferit față de cel practicat în întreprinderile din perioada comunistă.

Transformarea pieței în principalul regulator a activităților economice. În perioada anterioară, în economie, ca de altfel și în alte domenii, planificarea de stat constituia mecanismul determinant al evoluțiilor, cu multiplele și bine cunoscutele efecte, pozitive, dar mai ales negative. Începând cu 1990 s-a renunțat la sistemul de planificare națională de tip comunist, piața devenind treptat regulatorul principal al activităților economice. Ca urmare, previzionarea activităților economice s-a translatat de la nivel macroeconomic la nivel microeconomic, iar principalele decizii se fundamentează pe luarea în considerare a raporturilor cerere-ofertă. În consecință, firma trebuie să se doteze cu noi mecanisme economice și manageriale capabile să-i ofere posibilitatea de a cunoaște și a se racorda rapid și eficace la evoluțiile pieței.

Promovarea unui nou tip de management la toate nivelurile economiei naționale. În contextul evoluțiilor menționate s-a trecut la utilizarea unui nou tip de management în toate domeniile de activitate, inclusiv în economie. Noua abordare managerială se bazează pe un nou sistem de valori - asociat societății democratice și economiei de piață pe situarea în prim-plan a altor obiective fundamentale și în apelarea la resurse, mecanisme, metode și tehnici radical deosebite față de cele utilizate înainte de 1990. Se simte nevoia acută și a început să se promoveze un nou tip de management în administrația publică, în economie, în învățământ, știință, politică, cultură etc. Fără îndoială, operaționalizarea sa la nivelul organizațiilor impune schimbări radicale în gama metodelor și tehnicilor manageriale și în modul lor de folosire,

Efectuarea unui eterogen și masiv transfer internațional de cunoștințe și know-how managerial. Trecerea la construirea unui nou tip de societate și economie, după modelul occidental, și dispariția multiplelor bariere (fizice, politice, militare etc.) care separau Moldova, ca țară socialistă, de țările dezvoltate, au făcut posibil accesul la cunoștințele științifice și practicile economice din aceste țări. Ca urmare, începând cu 1990 se constată o infuzie puternică de cunoștințe și know-how occidental în Moldova, în toate domeniile de activitate, inclusiv în management. Urmarea, în Republica Moldova a pătruns un volum apreciabil de cunoștințe și know-how manageriale, numeroși specialiști, întreprinzători și manageri efectuând stagii de perfecționare și de informare în țările dezvoltate. Se asigură astfel, pe bază de transfer internațional, un fundament qnoseologic și

metodologic net superior pentru proliferarea elementelor manageriale performante la toate eşaloanele și în toate domeniile de activitate.

Producerea unor multiple și eterogene schimbări în mentalitatea și cultura economică a populației. În orice societate și în orice perioadă influența cea mai mare în evoluția tuturor domeniilor de activitate o are factorul uman. Perioada actuală de tranziție se caracterizează prin realizarea unor multiple modificări în aspirațiile și sistemele de valori. Se schimbă substanțial cultura economică a populației, ea dobândind treptat valențele caracteristice pentru economia de piață și societatea democratică. Firește, aceste evoluții iau și forme particulare, ce reflectă specificul! național al românilor, atât în plan pozitiv, cât și negativ. Se creează astfel, treptat, un noul fundal uman - cultural pentru activitățile firmelor și managementul acestora, care se reflectă în presiuni, oportunități și cerințe specifice, inclusiv la nivelul sistemelor, metodelor și tehnicilor manageriale.

Desigur, elementele pe care le-am punctat sunt departe de a fi exhaustive. Ele oferă însă - după opinia noastră - suficiente repere pentru a înțelege tendințele manageriale, ținând însă cont în mod plener de stadiul în care se află tranziția în Republica Moldova și de specificul național din perspectiva intensificării internaționalizării.

2. RELAȚIA ÎNTRE MANAGEMENTUL PERFORMANT ȘI COMPETITIVITATEA ÎNTREPRINDERII

Este evident faptul că tendințele managementului performant au o tangentă directă cu competitivitatea organizației. Astăzi competitivitatea impune un potențial determinat de o serie de factori: sistemul de management, situația financiară a întreprinderii, stilul de conducere, personalul întreprinderii care produce și reproduce ceilalți factori de producție asigurând combinarea lor într-o manieră eficace, marketingul afacerii, cultura organizațională, activitatea de producție, activitatea de desfacere, eficiența generală a afacerii.

În Republica Moldova competitivitatea nu a atras atenția cercetătorilor și a factorilor de decizie timp îndelungat, ce poate fi explicat prin următoarele momente:

➤ până în anii 90 ai secolului XX întreprinderile autohtone posedau, pentru produsele sale, piețe sigure și stabile din cadrul republicilor unionale și a țărilor socialiste;

➤ în anii 90 transformările sistemului economic au vizat, preponderent, crearea fundamentelor sistemului privat și al mediului instituțional al economiei de piață, probleme-cheie ale politicii economice fiind privatizarea și stabilizarea macroeconomică.

De menționat faptul că, mutațiile din toate domeniile nu determină doar creșterea competitivității și deci a sarcinilor ce trebuie rezolvate, ci, tocmai datorită acestui aspect, presupun

și înlocuirea vechilor metode de management; înlocuirea cu metode științifice a intuiției și a empirismului a devenit o necesitate de care depinde, în final, eficiența muncii de conducere și, implicit, a întregii munci prestate într-o organizație.

Competitivitatea este un concept complex, îndelung dezbătut de economiștii din întreaga lume. Fiind indisolubil legat de noțiunea de competiție, el exprimă, la un nivel general, capacitatea persoanelor, firmelor, economiilor, regiunilor de a se menține în competiția derulată la un nivel intern și/sau mai ales internațional și de a obține avantaje economice din aceasta. Organizația OCDE o definește astfel: „capacitatea firmelor, sectoarelor, regiunilor, statelor sau organismelor de a asigura în mod susținut un venit relativ ridicat din valorificarea factorilor de producție, precum și un venit superior din valorificarea forței de muncă” [4].

Astfel, pot fi distinse cel puțin două abordări principale ale conceptului de competitivitate, așa după cum susține Kirsty Hugues (European Competitiveness Cambridge University press):

➤ O primă abordare privește competitivitatea ca pe o chestiune de eficiență relativă, statică și dinamică. Aceasta se poate cuantifica pe baza nivelurilor de performanță (nivelul productivității, rentabilității etc.);

➤ A doua abordare consideră competitivitatea ca pe o reflectare a performanțelor managementului organizației (eficiența subsistemelor manageriale).

Printre practicile manageriale moderne, utilizate cu predilecție în ultimii ani pentru creșterea competitivității, le putem indica pe următoarele:

1. Acțiunea de piață, practicile manageriale fiind axate pe intensificarea investițiilor, cooperarea strânsă cu furnizorii și clienții, parteneriatul între sectorul public și cel privat, concentrarea asupra unor afaceri-cheie, inovarea organizațională; diferențierea firmelor prin nivelul valorii adăugate, calitatea produselor și serviciilor, flexibilitate.

2. Structurile organizaționale: descentralizarea puternică a activităților, aplatizarea piramidei ierarhice, organizarea bazată pe procese, extinderea lucrului în echipe multispecializate, organizarea orientată spre piață.

3. Pregătirea și perfecționarea personalului: intensificarea investițiilor intangibile în acest domeniu, extinderea lucrului în grup, îmbunătățirea abilităților profesionale, extinderea deprinderilor necesare practicării managementului participativ.

4. Cultura organizațională: managementul participativ, autonomia sporită a personalului, corelarea mai bună a obiectivelor individuale ale salariaților cu cele ale firmei, focalizarea culturii asupra cerințelor clienților și calității totale, intensificarea consultărilor profesionale.

5. Organizarea muncii: extinderea grupelor de muncă, sporirea flexibilității interne, extinderea policalificării, a angajărilor temporare și a celor cu normă parțială, descrierea riguroasă a conținutului muncii, responsabilizarea sporită a personalului, creșterea libertății decizionale a angajaților privitor la desfășurarea propriei munci, asigurarea dreptului la autocontrolul propriilor performanțe înaintea

controlului superiorilor, aplicarea unor metode manageriale bazate pe „antrenamentul” continuu al subordonaților sub îndrumarea nemijlocită a șefilor, flexibilitatea programului de lucru, creșterea complexității sarcinilor ce reclamă o gamă largă de abilități.

6. Retribuirea muncii: extinderea formelor stimulative de remunerare, scheme noi de împărțire a profitului, plăți suplimentare etc.

7. Realizarea actelor manageriale: perfecționarea sistemelor de tehnologi informaționale bazate în măsură crescândă pe cunoașterea, intensificarea relațiilor cu furnizorii și clienții în cadrul unor sisteme organizate și continuu actualizate, extinderea managementului calității totale, perfecționarea continuă a managerilor prin programe de scurtă durată intensive și frecvente. Calitatea esențială actuală și de perspectivă a managementului este sugestiv definită de ceea ce P. Drucker numește “noile postulate ale managementului” și anume:

- managementul este general, afirmându-se în toate domeniile economice și sociale;

- dezvoltarea spiritului de inovare – este o trăsătură esențială a managementului modern;

- managementul este orientat spre sporirea continuă a productivității muncii intelectuale și fizice;

- managementul se bazează pe tradițiile culturale, sociale și politice ale fiecărei țări, pe condițiile de dezvoltare a acesteia;

- managementul constituie principalul factor de sporire a eficienței activității desfășurate;

- ca o consecință logică, managementul constituie principalul “animator” al dezvoltării economice, afirmație susținută cu argumentul existenței unor țări sărace în resurse materiale dar puternic dezvoltate economic.

Evident, este necesar un nou tip de management, fundamentat pe sistemul de valori specific economiei de piață, care, prin concepte, instrumentar și mod de aplicare, să determine remodelarea și funcționarea competitivă a societăților comerciale. Premisele sunt reprezentate de proliferarea largă a elementelor managementului modern la nivelul managerilor, întreprinzătorilor și specialiștilor actuali sau viitori.

Bibliografie

1. **Andronic, B.** *Performanța firmei. Iași, Editura Polirom, 2000.*

2. **Bărbulescu, C.** *Pilotajul performant al întreprinderii. București, Editura Economică, 2000.*

3. **Burduș, E., Căprărescu, Gh.** *Fundamentele managementului organizației. București, Editura Economică, 1999.*

4. **Belostecnic, G.** *Concurență. Marketing. Competitivitate. Chișinău, Complexul editorial – poligrafic al ASEM, 1999.*

5. **Nicolescu, O.** *Abordări moderne în managementul și economia organizației. București, Editura Economică, 2003.*

Recomandat spre publicare 15.04.2008