

## **Diagnosticul managementului și al organizării întreprinderii**

*Asist univ. drd. Dănulețiu Adina Elena  
Universitatea „1 Decembrie 1918” Alba Iulia*

*Abstract: This paper present aspect of enterprise management analysis (the management team, the stile of management, privileged relation between the team management and clients, suppliers, shareholders) and organization enterprise management (organizational structure of enterprise, the structure of production process).*

Diagnosticul unui organism economic (societate comercială) are ca principal obiectiv aprecierea stării de sănătate, deficiențele, disfuncționalitățile, condițiile necesare și procedurile de aplicat pentru implementarea corecțiilor, pornind de la cauzele și contextul care a generat această stare. Scopul diagnosticului îl reprezintă descrierea funcționării și a tendințelor de evoluție a activității organismului economic, luând în considerare mediul dinamic în care acesta își desfășoară activitatea și factorii perturbatori, interni sau externi.

Diagnosticul managementului și a structurii organizaționale se referă la modul de organizare a întreprinderii și analizează calitatea managementului, a procesului de conducere și a echipei, pentru a aprecia adecvarea acestora la cerințele dezvoltării viitoare.

**Diagnosticul managementului** vizează următoarele probleme:

1. Aspecte referitoare la echipa de conducere (nume, prenume, vârsta, pregătirea profesională, experiența, însușirile psihologice și comportamentale etc.) și baza legală în virtutea căreia își exercită echipa de conducere atribuțiile (contract de muncă, contract de management, prevederi din actele constitutive, etc.).

2. Stilului de conducere. Principalii factori care influențează stilul managerial sunt: tipul sistemului managerial al firmei (management prin obiective, management prin proiecte, management pe produs, management prin bugete, management prin excepții, management participativ), personalitatea managerilor, amploarea competențelor acordate acestora, potențialul și personalitatea subordonaților, natura proceselor de muncă implicate, cultura firmei, intensitatea și conținutul influenței organizației sindicale ș.a.

## Tipuri de stiluri de conducere

<b>Criteriul</b>	<b>Stil de conducere</b>	<b>Caracteristici</b>
Atitudinea față de responsabilitate	Stil repulsiv	Corespunde persoanelor care refuză promovarea în sistemul de management și, în mod deosebit, ocuparea posturilor aflate în eșalonul superior, manifestă un respect exagerat față de independența celorlalți, prezintă complexe de inferioritate; în situații extreme adoptă decizii puțin eficiente
	Stil dominant	Corespunde managerilor cu comportament orientat spre dobândirea posturilor aflate în eșalonul superior al sistemului de management; Tendința dominantă a acestora este de a impune propria opinie în procesul de adoptare a deciziilor. În cazul unor eșecuri, caută explicații exterioare propriei persoane, plasând întreaga răspundere sau în bună parte pe seama colaboratorilor; rezultate mai bune obținute în situații de incertitudine, datorită perseverenței în dobândirea scopurilor propuse
	Stil indiferent	Se caracterizează prin lipsa de interes a persoanei față de propria evoluție în ierarhia sistemului de management din unitatea economică; Ei se caracterizează printr-un grad ridicat de autocunoaștere, având posibilitatea de a-și evalua corect rezultatele activității sale, deci, are preocupări pentru autoperfecționare. Activitatea sa în planul relațiilor interumane este de natură să creeze un climat de muncă favorabil, iar în ansamblul său desfășoară o activitate eficientă.
Autoritatea exercitată de către manager	Autoritar	Managerii refuză să accepte participarea subordonaților la inițierea de acțiuni proprii pentru exercitarea funcțiilor managementului
	Democrat	Managerii asigură participarea colaboratorilor și a subordonaților la activitatea de management
	Permisiv	Evitarea oricărei intervenții în coordonarea subordonaților.
Tipul de motivare	Foarte autoritar	Managerii fixează singuri obiectivele unității, relațiile cu subordonații se concretizează prin ordine și sunt predispuși să exagereze timpul afectat controlului.
	Autoritar – binevoitor	Managerii fixează unilateral obiectivele unității, dar acceptă discutarea cu subordonații a acțiunilor și dispozițiilor pe care le inițiază, și parțial propunerile formulate de subordonați.
	Participativ – consultativ	Managerii au tendința de a discuta cu subordonații problemele survenite în desfășurarea proceselor economice în unitate.
	Extrem de participativ	Managerii asigură larga antrenare a subordonaților în procesul de management.

Din prezentarea celor trei criterii de clasificare a stilurilor manageriale rezultă asemănarea dintre ele, se confirmă existența celor două extreme - stilul autoritar și stilul democrat- fiecare din ele având caracteristici specifice.

3. Alt aspect urmărit de evaluator este coeziunea echipei de conducere, care amplifică sau diminuează potențialul managementului, fiind bine cunoscut faptul că principalele strategii se discută în echipă. Parametrii care se urmăresc în acest caz sunt: divergențe de stil și opinii, tendințele centrifuge, relațiile interpersonale.

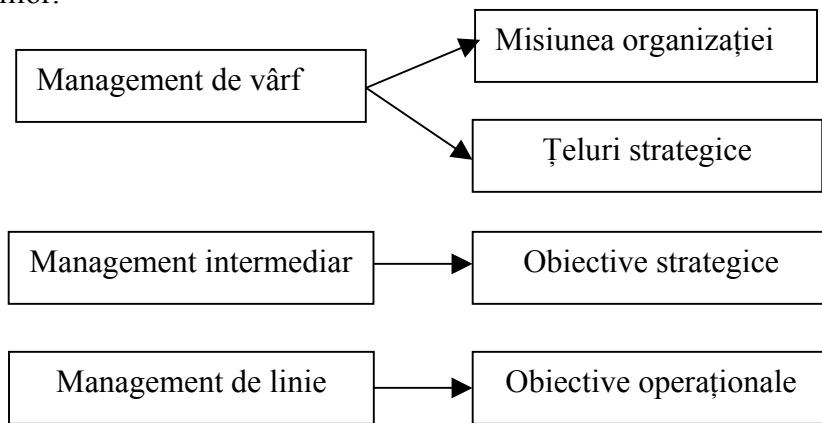
4. Pentru toate întreprinderile, în funcție de structura deținătorilor capitalului social, este util să se analizeze nivelul de implicare a reprezentanților Aunării Generale a Acționarilor (AGA) în conducerea societății, natura relațiilor dintre AGA, Consiliul de Administrație și conducerea executivă. Evaluatorul ar trebui să poată separa influențele AGA și ale Consiliului de Administrație, pentru că, după privatizare, reprezentanții acestor structuri pot fi schimbați în funcție de noua structură a acționariatului.

5. Existența unor relații privilegiate ale conducătorilor cu parteneri de afaceri (clienți, furnizori, bănci) care sunt benefice pentru întreprindere.

6. Analiza managementului se poate face pe cele trei nivele clasice de decizie: management de vârf (top management), management intermediar (middle management) și management de linie (vezi fig. nr.1).

Din punct de vedere al evaluării, o teză modernă asupra conducerii, de o mare popularitate, este conducerea prin valoare, respectiv orientarea deciziilor în funcție contribuția adusă de rezultatele lor la sporirea valorii întreprinderii. Există situații în care evaluatorului i se cere să evalueze care este contribuția managementului la valoarea societății.

Valoarea întreprinderii și creșterea acesteia constituie, în această teorie, principalul criteriu de selectare a deciziilor.



**Fig. nr. 1. Nivelele clasice de decizie**

La fiecare din cele trei nivele ale firmei, managementul are sarcini și misiuni precise. O sarcină de mare responsabilitate pentru managementul întreprinderii o constituie stabilirea obiectivelor strategice și țelului pe care și-l propune să le atingă firma. Managerii au rolul de a motiva și dirija angajații pentru a realiza obiectivele firmei:

- obiectivele pe termen lung, ce stabilesc rezultatele dorite a fi obținute în scopul realizării misiunii și vizează o misiune de plan mai mare de un an;
- obiective pe termen scurt, ce trebuie să derive din cele pe termen lung și reprezintă sarcini menite să ducă la realizarea obiectivelor pe termen scurt.

Pentru a fi utile, obiectivele trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- să elimine lipsurile adică să atenueze posibilul efect negativ al amenințărilor specifice mediului extern asupra punctelor slabe;
- să sprijine misiunea întreprinderii;
- să pună de acord punctele forte cu oportunitățile mediului extern;
- să fie stabilite pentru toate domeniile ale căror rezultate influențează succesul întreprinderii.

Nu se poate stabili o combinație de obiective care să fie aplicabilă în cadrul oricărei întreprinderi, dar se pot face recomandări privind domeniile pentru care să se stabilească obiective, respectiv:

- evoluția volumului de activitate (cifra de afaceri, volumul producției);
- evoluția rezultatelor financiare (creșterea profitului, diminuarea pierderilor);
- priorități ale restructurării (eforturi, efecte, volum de investiții, surse de finanțare);
- îmbunătățirea poziției pe piața internă și externă.
- produsele ce trebuie fabricate sub aspectul rentabilității și al înnoirii lor;
- nivelul serviciului către consumatori;
- numărul de reclamații primite;
- resursele financiare ale întreprinderii (mărimea și structura capitalului, plata dividendelor);
- resursele umane, fluctuația personalului, numărul de angajați care vor face cursuri de calificare, numărul absențelor;
- activitatea de cercetare-dezvoltare, în funcție de fondurile alocate acesteia.

În funcție de obiectivele stabilite se identifică strategiile posibile de urmat:

- Strategia de menținere, caracterizată prin menținerea activității întreprinderii la același nivel cu cel din perioada anterioară, întrucât aceasta este mulțumită de rezultatele obținute. Se urmărește realizarea aceluiași obiective sau a unora similare;
- Strategia de creștere: activitatea întreprinderii se amplifică față de perioada precedentă, atât în ceea ce privește volumul vânzărilor cât și produsele și serviciile oferite;
- Strategia de supraviețuire constă în încercarea de a face față unei situații noi de pe piață, concretizată în reducerea cererii pentru produsul respectiv, creat de mai multe întreprinderi din ramură, în care caz întreprinderea încearcă să-și reducă treptat activitatea;
- Strategia de limitare care se adoptă în perioada de recesiune economică când întreprinderea are o situație financiară precară. Ea își limitează temporar activitatea, în speranța că situația în viitor se va schimba și va avea perspective mai favorabile.

O metodă modernă de conducere, ce poate fi întâlnită în activitatea de evaluare, este managementul prin obiective, care se bazează pe ideea că participarea comună a angajaților și managerilor la transpunerea obiectivelor întreprinderii în obiective individuale va avea o influență pozitivă asupra rezultatelor angajaților.

Ideea este stabilirea și acceptarea în comun a obiectivelor care vor determina un angajament mai mare al salariaților față de cazul când managerii le stabilesc singuri și le impun angajaților, caz în care aceștia din urmă trebuie să aibă resursele și competența necesară pentru a realiza obiectivele stabilite.

În aplicarea metodei managementului prin obiective se parcurg următoarele 5 etape:

- Discutarea cerințelor fiecărei activități, în sensul că managerii și subordonații se întâlnesc pentru a stabili cerințele privind munca fiecărui subordonat și încearcă să ajungă la un consens privind importanța relativă a principalelor sarcini ale angajaților. Managerii trebuie să explice subordonaților obiectivele stabilite pentru firmă și obligațiile care le revin acestora.
- Fundamentarea obiectivelor proprii: fiecare subordonat își fundamentează obiective potențiale pentru activitatea sa, în strânsă legătură cu obligațiile lui din etapa anterioară. Aceste obiective trebuie să fie clare, concise, măsurabile și compatibile cu obiectivele firmei.

- Stabilirea obiectivelor fiecărui angajat în cadrul unei întâlniri cu managerii, încercând a se ajunge la un consens. Cu această ocazie, managerii trebuie să se abțină să impună obiective subordonaților pentru că există riscul unui atașament parțial în realizarea obiectivelor.

- Determinarea momentelor de timp la care se va face verificarea realizării obiectivelor. Aceasta se face prin acordul comun manager-subordonat. Tot de comun acord, cu ocazia acestor întâlniri se stabilește și modificarea obiectivelor care nu mai sunt fundamentale (se stabilesc în general unul sau două momente de verificare în cursul anului)

- Evaluarea rezultatelor obținute la sfârșitul unei perioade de plan, în cadrul unei întâlniri cu subordonații, ocazie cu care discuțiile trebuie să fie constructive.

Observațiile și concluziile analizei diagnostic a managementului pot fi influențate semnificativ de subiectivism, întrucât se bazează preponderent pe discuții și răspunsuri la chestionare, sau pe observații directe ale evaluatorului.

7. Gradul de realizare a criteriilor de performanță stabilite prin contractele de management. Aceste criterii sunt: rata profitului (profit/cifra de afaceri, profit/capital, etc.), perioada de recuperare a creanțelor, perioada de rambursare a datoriilor, rotația stocurilor, productivitatea muncii, evoluția fondului de rulment.

8. Relația cu sindicatul evidențiază abilitatea managementului de a gestiona afacerile întreprinderii fără să intre în conflict și să lezeze interesele salariaților.

#### **Diagnosticul organizării întreprinderii.**

În esență organizarea firmei constă în „stabilirea și delimitarea proceselor de muncă fizică și intelectuală, a componentelor acestora (mișcări, timpi, operații, lucrări, sarcini etc.), precum și gruparea lor pe posturi, formații de muncă, compartimente etc., corespunzător anumitor criterii manageriale, economice, tehnice și sociale, în vederea realizării în cele mai bune condiții a obiectivelor previzionate”<sup>1</sup>. Structura organizatorică asigură osătura sistemului managerial, de raționalitatea sa depinzând într-o proporție apreciabilă conținutul și îmbinarea sistemului de obiective, configurația și funcționalitatea subsistemelor informațional și decizional, gama metodelor și tehnicilor de management utilizate etc.

Structura organizatorică are implicații „strict economice” cât și strict umane”. Implicațiile economice se concretizează în obținerea unei profitabilități ridicate în firme, iar implicațiile umane ale structurii organizatorice se concretizează în satisfacțiilor obținute de salariații organizației în procesul muncii și climatul de muncă. În fapt, între implicațiile „strict economice” și cele „strict umane” ale structurii organizatorice există o legătură organică, ele întrepătrunzându-se și determinând ceea ce numim eficiența social-umană a organizării structurale a întreprinderii.

Structura organizatorică prezintă două mari părți:

- *structura de conducere sau funcțională* care reunește ansamblul persoanelor, compartimentelor și relațiilor dintre ele astfel constituite și ordonate încât să asigure condițiile economice, tehnice și de personal cerute de desfășurarea integrală a proceselor manageriale și de execuție;

- *structura de producție sau operațională* care este alcătuită din ansamblul persoanelor, compartimentelor și relațiilor organizatorice prin care se asigură realizarea directă a produselor și/sau serviciilor care intră în obiectul de activitate al organizației.

Ca structuri organizaționale acestea pot fi funcționale, divizionare sau matriceale.

Avantajul structurii divizionare, mai moderne, este că se orientează mai mult spre produs și client. Din punct de vedere al nivelelor conținute în fiecare structură acestea pot fi înalte, cu peste 6-8 nivele sau plate cu maxim 3-4 nivele de decizie ierarhice.

Pentru o piață stabilă și în expansiune sunt mai potrivite structurile organizaționale pe verticală (înalte), în timp ce într-un mediu turbulent este mai potrivită o structură mai plată (divizionară). Într-o

---

<sup>1</sup> Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, Management, Editura Economică, București, 1999, pag. 278.

structură organizațională verticală se poate pierde mai ușor controlul organizației, fluxul informațional parcurgând mai multe nivele ierarhice. În structurile organizaționale orizontale (plate) fluxul informațional circulă mai ușor, este mai dinamic, domeniul de control este mai larg, responsabilitățile sunt asumate de un număr mai mare de persoane.

În analiza **structurii de conducere** evaluatorul va urmări următoarele aspecte:

- existența unui regulament de organizare și funcționare care să indice atribuțiile, competențele și răspunderile, detaliat pe direcții, departamente, compartimente și posturi;
- calitatea structurii organizatorice urmărită cel puțin din perspectiva următoarelor criterii<sup>2</sup>:

- adecvarea organigramei la specificul activității și concordanța dintre conținutul ei și situația existentă;

- ponderea ierarhică și nivelul ierarhic

- determinarea riguroasă a compartimentelor și delimitarea răspunderilor prin specificarea lor în fișele de post și diagrama de relații (aici diagnosticianul trebuie să urmărească în mod special dacă există o delimitare clară între relațiile de autoritate, cooperare și control) etc.

- calitatea sistemului informațional ca și criteriu de apreciere a organizării conducerii

- tipologia decizională: decizii strategice, tactice și operaționale;

- utilizarea timpului de lucru a conducătorului;

- formele și metodele de lucru ale managementului

- asigurarea cu personal a posturilor adică evidențierea acelor posturi de conducere la

care cerințele de pregătire prevăzute în fișele posturilor nu sunt asigurate cu personal adecvat.

În analiza organizării producției, evaluatorul are la îndemână mai multe criterii, numărul și gradul de detaliere a acestora depinzând de specificul activității fiecărei întreprinderi. Obiectivele principale ce trebuie urmărite sunt următoarele:

a) organizarea procesului de producție la care trebuie să se aibă în vedere:

- mișcarea și manipularea materiilor prime, semifabricatelor și produselor, pentru aprecierea cărora evaluatorul trebuie să calculeze: durata ciclului de fabricație, continuitatea procesului de producție, proporționalitatea acestuia, lungimea traseelor, precum și durata de așteptare pe parcursul acestor trasee;

- activitatea de aprovizionare a locurilor de muncă urmărită prin prisma ritmicității aprovizionării și a gradului de aprovizionare cu materii prime și materiale;

- profilarea, specializarea și tipizarea. Aici trebuie să se calculeze gradul de specializare pe obiect, gradul de specializare tehnologică și gradul de tipizare;

- pregătirea tehnică a producției care se evaluează prin calcularea și aprecierea gradului de înnoire a producției și a gradului de mecanizare și automatizare a procesului de producție;

- organizarea în timp a producției, urmărește: corelarea programelor operative cu capacitatea de producție, utilizarea metodelor moderne de programare și lansare a producției, urmărirea realizării producției cu specificarea factorilor perturbatori interni și externi etc.

- utilizarea capacităților de producție și identificarea cauzelor care generează inutilizarea capacităților de producție.

b) organizarea depozitelor. În acest sens se vor calcula indicatorii: gradul de utilizare a suprafeței, gradul de utilizare a înălțimii depozitelor și magaziiilor, gradul de utilizare a volumului depozitelor și magaziiilor.

c) organizarea transportului intern;

d) organizarea întreținerii și reparațiilor

---

<sup>2</sup> Ghorghie Băileșteanu, Diagnostic, risc și eficiență în afaceri, Editura Mirton, Timișoara 1998, pag. 160.

e) organizarea producerii și întreținerii SDV-urilor

f) organizarea controlului de calitate.

Diagnosticul managementului și a organizării în procesul de evaluare a întreprinderii se încheie cu precizarea punctelor forte și a punctelor slabe.



**Punctele forte** care pot rezulta în urma diagnosticul managementului:

- o echipă managerială tânără, dinamică, cu experiență, cu bune rezultate în ultimii ani;
- realizarea și depășirea criteriilor de performanță negociate;
- colaborarea bună cu colaboratorii (furnizori, clienți, etc);
- colaborarea bună cu sindicatele;
- conducere descentralizată;



**Punctele slabe** reținute din diagnosticul managementului:

- nerealizarea criteriilor de performanță;
- slăbirea poziției financiare a întreprinderii în cadrul mediului ei concurențial;
- tensiuni în relațiile cu sindicatele, creșterea numărului grevelor;
- lipsa de preocupare în stimularea inițiativei, etc.;
- inexistența sau deficiențe ale regulamentului de organizare și funcționare a personalului;
- slăbiciuni ale funcționării propriu-zise a „sistemului” de organizare.

### **Bibliografie:**

1. Gheorghe Băileșteanu, Diagnostic, risc și eficiență în afaceri, Editura Mirton, Timișoara 1998.
2. Dorel Berceanu, Tudor Ciurezu, Evaluarea întreprinderii, Editura Universitaria Craiova, 2003.
3. Alexandru Buglea, Lorant Eros-Stark, Evaluarea întreprinderii. Teorie și studii de caz, Editura Mirton, Timișoara, 2001.
4. Adela Deaconu, Diagnosticul și evaluarea întreprinderii, Editura Intelcredo, Deva, 2000.
5. Pascal Charpentier, Xavier Deroz, Odile Uzan, Rolande Marciniak, StephaneLuong, Gerard Benoist Du Sablon, Organizarea și gestiunea întreprinderii, Editura Economică, București, 2002.
6. Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, Management, Editura Economică, București, 1999
7. Sorin V. Stan, Evaluarea întreprinderii, Editura Iroval, București, 2003.