

## Eficiența conducerii: modalități de calculare și realizare

**Adrian ULINICI,**  
*manager, Republica Moldova*

### SUMMARY

*The efficiency of results represents the ratio of effect to effort (costs). The effect can be positive if the results are closer to the ideal state, meet all objectives and correspond to system restrictions. It can also be negative, if it's impossible to get the desired result by selected means; or can be obtained, but cannot meet system limitations. The measures to achieve system goals reflect the effectiveness of the results.*

**Keywords:** efficiency, results, effort, costs, methods, objectives

**Introducere.** Gestiunea unui anume proces presupune obținerea unui rezultat pozitiv. Rezultatul pozitiv poate fi realizat doar în cazul în care cheltuielile nu vor depăși posibilitățile subiectului însuși. Eficiența rezultatelor reprezintă raportul efectului la efort (cheltuieli). Aceasta este o metodă clasică de determinare a indicatorului generalizator al eficienței economice a activității de conducere. Efectul poate să fie și pozitiv, dacă rezultatul se apropie de starea ideală, satisface toate obiectivele și corespunde sistemului de restricții. Dar el poate fi și negativ, dacă nu se va reuși prin mijloacele selectate să se realizeze scopurile sau se va reuși, dar în acest caz va fi imposibil de respectat sistemul de limite. Eficiența gestiunii constituie o caracterizare a eficienței activității unui sistem concret de gestiune, care se reflectă în diverși indicatori în calitate de obiect al gestiunii, precum și ca activitate administrativă ca atare (subiect al administrării), care posedă atât caracteristici cantitative cât și calitative.

Principalele noțiuni ale eficienței gestiunii sunt: eficiența muncii lucrătorilor aparatului de conducere; eficiența procesului de conducere (a funcțiilor, comunicațiilor, elaborării și realizării deciziilor administrati-

ve); eficiența sistemului de administrare (cu luarea în considerare a ierarhiei administrării); eficiența mecanismului gestiunii (structural-funcțional, financiar, de producție, de marketing și a.).

În cazul aplicării unei abordări speciale, se va ține seama de următoarele: realizarea scopului nu este ușor de măsurat, dacă organizațiile nu fabrică un volum de producție considerabil; organizațiile întreprind tentative de a realiza câteva scopuri, iar realizarea unuia dintre acestea împiedică sau complică adeseori realizarea altor sarcini; însăși existența unui set comun de scopuri „oficiale”, spre realizarea cărora sunt orientate eforturile tuturor colaboratorilor, este discutabilă.

Cota realizării sistemului de gestiune poate fi evaluată în funcție de indicatorii și parametrii prezentați în tabelul 1.

Dat fiind faptul că evaluarea directă a rezultatelor muncii în cazul administrării este limitată, se aplică evaluarea indirectă, care conține determinarea contribuției specifice a colaboratorilor la indicatorii finali ai activității aparatului de conducere, realizați în rezultatele finale ale activității obiectului gestionat.

Raportul dintre rezultatul gestiunii Rg și

**Tabelul 1. Indicatorii și parametrii sistemului de gestiune.**

Obiectivele analizei	Misiunea	Scopul și obiectivele conducerii	Sarcinile obiectului gestionat
Parametrii și indicatorii de analiză.	Prezență. Claritate. Actualitate.	Volumul producției fabricate. Sortimentul de produse. Calitatea produselor. Costul producției. Productivitatea capitalului. Sustenabilitatea. Rentabilitatea. Profitul. Cifra de afaceri. Stabilitatea financiară. Lichiditatea. Solvabilitatea. Rata de rentabilitate a investițiilor. Volumul investițiilor. Riscul. Prețurile produselor. Volumul și ritmul de vânzări. Servicii postvânzare. Alte caracteristici.	Economie. Flexibilitate. Elasticitate. Adaptabilitate. Operativitate. Eficiență. Fiabilitate. Parametrii de control. Componentele sistemului.

cheltuielile specifice de gestiune  $C_g$  constituie indicatorul pentru evaluarea comparativă a eficienței gestiunii Eg:

$$Eg = Rg / C_g$$

În calitate de modificare se prezintă metoda de determinare a indicatorului eficienței muncii colective de conducere:

$$E = V / (C_{pl} + F_{circ} + C_{ef} * F_{princ.}),$$

unde  $V$  este volumul producției finale, lei;  $C_{pl}$  – cheltuielile pentru salarizarea lucrătorilor, lei;  $F_{circ}$  – cheltuielile curente pentru fondurile circulante, lei;  $C_{ef}$  – coeficientul eficienței fondurilor de producție (poate fi aplicat cel

normativ);  $F_{princ.}$  – costul fondurilor principale ale producției industriale.

Eficiența muncii lucrătorilor de conducere este posibil de a fi evaluată, de asemenea, pe principii de intermediere, cu ajutorul parametrilor situației din producție, ceea ce presupune formarea unui sistem de indicatori în funcție de condițiile individuale ale organizației.

Deosebim trei tipuri de eficiență:

*Eficiență individuală* – un nivel de bază, care reflectă gradul și calitatea realizării sarcinilor de către funcționarii concreți sau de

către membrii organizației, dat fiind faptul că sarcinile care urmează a fi realizate constituie o parte din procesul de lucru sau a obligațiilor de funcție din organizație. Managerii evaluează în mod tradițional eficiența individuală cu ajutorul indicatorilor de evaluare, care constituie baza pentru majorarea salariului, avansarea în serviciu și a altor stimulente care acționează în organizație.

*Eficiență de grup* – membrii organizațiilor rar când lucrează separat, izolați de ceilalți participanți ai lor, dar în unele cazuri eficiența de grup prezintă o sumă simplă a contribuțiilor tuturor membrilor grupului, iar în alte cazuri eficiența prezintă ceva mai mult decât suma unor contribuții separate, se manifestă efectul sinergetic.

*Eficiența organizațională* constituie realizarea scopurilor organizatorice de către un număr mai mic de lucrători sau într-un timp mai redus, ea include eficiența individuală și de grup, dar depășește suma acestora pe seama efectelor sinergetice.

În orice caz, sarcina principală a sistemului de gestiune constă în asigurarea impactului activ asupra obiectului gestionat în scopul ameliorării indicatorilor acestuia. Diverse însușiri și parametri ai activității subiectului și obiectului gestionat adeseori nu sunt conforme unul altuia, se află într-o contradicție dialectică, în legătură cu care fapt există problema determinării indicatorului generalizator, care ar fi un standard al eficienței gestiunii. Totodată, caracteristicile sistemelor de gestiune și condițiile, în care acestea funcționează, sunt atât de diferite încât este rezonabilă aplicarea diverselor criterii ale eficienței pentru diferite sisteme.

*Formula conducerii eficiente*, care a fost propusă de academicianul V. A. Trapeznikov, constă din patru verigi, care reflectă cerințele față de conducător: „cunoaște” - „poate” - „dorește” - „reușește”.

Evaluarea eficienței conducerii este complicată cu mult din cauza particulari-

tăților specifice ale muncii administrative, dar conținutul și procesul activității de conducere se află într-o dependență directă de cerințele înaintate față de conducător:

- *competența* – conducătorul, în afară de calitățile volitive (fermitate, energie, insistență, flexibilitate), fiind un profesionist, cunoaște, ce trebuie să facă și cum trebuie să facă;

- *demnitatea și responsabilitatea supremă* în toate acțiunile sale – conducătorul trebuie să manifeste aceste calități nu numai față de sine, dar și față de toți, cu care contactează zilnic: cu furnizorii, consumatorii, colegii;

- *simțul noului și dexteritatea de a risca* – priceperea de a păși înaintea celor ce se întreprind astăzi, de a căuta mereu noi oportunități, de a fi receptiv la chemarea lor, pregătirea și capacitatea de a le utiliza;

- *sensibilitatea și mobilitatea* – să sensibilizeze necesitățile care apar, timpul, evenimentele – aceasta înseamnă să respecte opiniile altora, să tindă mereu spre auto-dezvoltare și să fie gata pentru modificări;

- *o mare putere de muncă*, o aspirație permanentă de a fi mai bun și să facă totul în modul cel mai perfect etc.

Se bucură, de asemenea, de mare popularitate în rândul managerilor abordarea în complex a organizării activității eficiente, care a fost elaborată în anul 1644 de legendarul samurai din istoria Japoniei, Miyamoto Musashi, și prezintă nouă reguli ale artei de a se lupta la săbii (kendo): să nu nutrești niciodată gânduri perfide; antrenează-te permanent pentru a urma calea aleasă; însușește deprinderile și dezvoltă priceperile; îmbogățește-ți zilnic cunoștințele în diverse domenii; învață a găsi în toate avantajele și prejudiciile; dezvoltă-ți capacitatea de a vedea absolut totul dintr-o singură privire; străduiește-te să pătrunzi esența celor ascunse de ochii lumii; fii foarte atent până și la cele mai neînsemnate mărunțșuri; nu pierde timpul cu ocupații inutile.

Sunt semnificative standardele ameri-

cane ale criteriilor de evaluare a calităților profesionale, psihofiziologice și personale ale lucrătorului de conducere:

- *nivelul de studii generale*, care determină gradul științei funcționale de carte al persoanei (deprinderile de a citi, a scrie, a număra, inclusiv cunoașterea operațiilor aritmetice cu numere simple, cu fracțiuni), precum și nivelul de înțelegere (inteligență), necesare pentru însușirea unor profesii (lucrări) comparativ simple;

- *pregătirea profesională* – atât formală cât și obținută grație experienței și auto-instruirii, dar care în orice caz se reflectă în cunoștințe, deprinderi, priceperi, suficiente pentru executarea la un nivel mediu a diverselor funcții profesionale;

- *capacitățile intelectuale și fizice*, care să corespundă specificului profesiei și care să influențeze pozitiv rezultatele instruirii și ale muncii, planificarea și dezvoltarea carierei;

- *tipurile și trăsăturile temperamentului* – într-o variantă optimală posedă un sistem nervos puternic, echilibrat, mobil – în calitate de factor favorabil de însușire de către lucrător a deprinderilor și a artei administrării (managementului), de executare a unor munci complicate, exacte, responsabile, periculoase și monotone, precum și a adaptării sale rapide la schimbările mediului de producție și social, la schimbarea profesiei și a lucrului;

- *interesele profesionale* (predilecții, vocație), care se manifestă în tipurile adecvate de activitate și care le intensifică;

- *starea sănătății*, în primul rând, a organelor și sistemelor, antrenate în activitatea profesională respectivă, din punctul de vedere al corespunderii acestora cerințelor profesiei.

Indicatorii menționați, care îl caracterizează pe lucrător, sunt evaluați în funcție de gradul de importanță, complexitate și sunt comparați cu funcțiile profesionale, cu tipurile de lucrări în cazul selectării profesionale a personalului. Totodată, ei pot fi uti-

lizați și pentru clasificarea profesiunilor în funcție de criteriile medicale și psihologice.

*Principiile eficienței*: subordonarea cu mai multe niveluri a criteriului; comensurabilitatea și comparabilitatea indicatorilor; evidența condițiilor social-economice, proporțiilor de reproducție și ale edificării organice a capitalului; selectarea etalonului, a normativelor, a regimului normalizat de funcționare sau a stării organizației; evidența factorului timpului, a riscului, incertitudinii și a.

**Eficiența managementului** este o noțiune complicată și variată, esența căreia rezidă în faptul că întregul proces de administrare, începând cu determinarea scopului și încheind cu rezultatul final al activității, trebuie să se producă cu cât mai puține cheltuieli sau cu cele mai bune rezultate (cea mai înaltă productivitate). Resursele materiale, de muncă și financiare trebuie să se transforme în mărfuri, servicii etc. Pentru aceasta există organizația, care trebuie să asigure transformarea aceasta nu numai cu un folos pentru consumator, dar și pentru sine însăși. Cu alte cuvinte, cheltuielile pentru transformări trebuie să fie mai mici decât prețul rezultatului. În aceasta rezidă esența noțiunii de efect și de activitate eficientă. Un manager bun va vedea organizația ca un sistem de elemente, care depind unul de altul, eficiența funcționării cărora depinde de dezvoltarea și mișcarea continuă a acestui sistem.

Criteriile de bază ale administrării eficiente le constituie o multitudine anumită de indicatori, care caracterizează eficiența sistemelor și subsistemelor organizaționale funcționale. Rezultatul final al gestiunii este numit adeseori efect al administrării. Efectul prezintă rezultatul realizării activităților, orientate spre perfecționarea producției, a businessului și a organizației în ansamblu. Rezultatul administrării se constituie din trei părți componente: efectul economic este tipul efectului, care are o formă valorică nemijlocită, cu alte cuvinte, care se

măsoară în indicatori bănești sau naturali; efectul social-economic are o natură complexă de îmbinare a avantajului economic cu stabilitatea și liniștea socială, de exemplu, îmbunătățirea condițiilor de muncă, reducerea nivelului maladiilor profesionale (în anumite condiții poate fi transpus într-un efect economic obișnuit); efectul social este un tip de efect care în mod principal nu poate fi calculat într-unul economic, de exemplu, prevenirea conflictului social.

Efectul general poate fi acceptat convențional ca o sumă a trei efecte. Convențional, pentru că indicatorii efectului sunt măsurati în mod diferit și este imposibil ca ei să fie calculați în mod direct. Pe lângă noțiunea de efect, mai este utilizată și noțiunea de eficiență. Eficiența este rezultatul exprimat prin intermediul indicatorilor valorici, este un efect economic, care se caracterizează prin creșterea venitului și a profitului. Eficiența prezintă raportul dintre efect sau rezultatul obținut și cheltuielile pentru obținerea lor.

$\text{Eficiență} = \text{Efect} / \text{Cheltuieli}$ .

În procesul de administrare se tinde spre reducerea maximală a cheltuielilor și spre sporirea maximală a tuturor tipurilor de efecte. Cheltuielile în organizație nu sunt omogene și nu întotdeauna sunt bani în formă curată (deși se străduiesc întotdeauna să-i transforme în formă bănească). De obicei, cheltuielile sunt repartizate în: cheltuieli materiale (materii prime, semifabricate) și energie; cheltuieli de muncă (timpul de lucru și calificarea lucrătorilor); resur-

se financiare sau bani și echivalentele lor (de exemplu, hârtiile de valoare). Eficiența poate fi sporită pe calea reducerii oricăror din resursele enumerate, iar căile acestea sunt deosebit de diverse. Aplicând tehnica computațională, pot fi reduse resursele de muncă și utilizate în mod mai economic resursele materiale (de exemplu, pe seama reducerii deșeurilor de producție pe calea sortării electronice a materialului). Totodată, pentru aplicarea mijloacelor tehnice respective, urmează a fi majorate cheltuielile financiare.

Cea mai importantă sursă de cheltuieli este aparatul administrativ. Eficiența activității managerilor este destul de complicat de a fi estimată în mod direct, dat fiind faptul că între decizie și rezultat trece un anumit timp și se produc o mulțime de transformări. Deciziile administrative neargumentate comportă o mare forță distructivă. Ele pot submina nu numai organizația, dar și sistemul social-economic (de exemplu, întreprinderile de construcție a orașelor și activitatea lor). Deciziile pot fi ineficiente în virtutea faptului că nu sunt formulate corect scopurile, insuficienței de resurse, executării necalitative a lucrărilor și a. m. d.

Astfel, eficiența managementului este asigurată pe seama activității de optimizare a cheltuielilor și sporirii eficienței pe toate direcțiile managementului: gestiunea resurselor de muncă; gestiunea procesului de producție sau la elaborarea sistemului operațional; la determinarea metodelor și structurilor de administrare.

## BIBLIOGRAFIE

1. Androniceanu A. Management public internațional. București: Economica, 2000.
2. Ganea V., Gribincea A. Managementul afacerilor economice internaționale. Chișinău: USM, 2011, 183 p.
3. Gribincea A. Dezvoltarea economică postcriză: protecționism, schimbarea valorilor și accentelor, războiul valutar, evidențierea ponderii chineze pe piața mondială. Conferință șt. intern. Problemele economice ale dezvoltării europene. 25 martie 2011. Chișinău: ULIM, 2011, p.12-23.
4. Gribincea A. și al. Principiile puse la baza metodologiei cercetărilor științifice în do-

meniul economiei. În: Revista „Studii Economice”. An. 4, 2010, nr.1-2, p. 39-48.

5. Manual de bune practici. Leadership în dezvoltarea regională. București: Nord-Est, 2012.
6. Nicolescu O. Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației. București: Economica, 2012.
7. Petrovici V. Stiluri de conducere și eficiența managementului. București: Economica, 2001.
8. Ямпольская Д., Зонис М., Огарков А. Понятие эффективности менеджмента. <[http://www.elitarium.ru/2008/06/28/jeffektivnost\\_opredelenije\\_dostizhenije.html](http://www.elitarium.ru/2008/06/28/jeffektivnost_opredelenije_dostizhenije.html)>

**Prezentat:** 27 martie 2015.

**E-mail:** ulinici@gmail.com