



**METODE ȘI TEHNICI FOLOSITE ÎN DOMENIUL  
MANAGEMENTULUI LOGISTIC**

**METHODS AND TECHNIQUES USED IN THE LOGISTIC  
MANAGEMENT DOMAIN**

**Colonel (r.) Benone ANDRONIC\***

**Colonel (r.) Eugen SITEANU\*\***

**Rezumat:** Managementul de risc al acțiunilor militare poate fi considerat un puternic instrument de sprijin decizional, de optimizare a proceselor militare și de gestionare a cunoștințelor.

Impactul utilizării unui asemenea instrument poate determina o schimbare de optică în luarea deciziilor logistice, punând atitudinea proactivă (caracterizată de anticiparea pericolelor) în fața celei reactive (caracterizată de reducerea post-factum a efectelor).

În prezentul articol am analizat unele metode și tehnici de management logistic ce ar putea fi utilizate în sprijinul logistic al structurilor operaționale atât în timp de pace cât și în situații de criză.

**Cuvinte-cheie:** management de risc; mediul operațional; sprijin decizional; metode și tehnici de management; management logistic.

**Abstract:** The risk management of military actions can be considered a significant instrument in support of the decision-making process, of optimizing military processes and of knowledge management. The impact of using such an instrument may result in a change of perspective with respect to logistics-related decisions, bringing to the forefront the proactive attitude (characterized by an anticipation of dangers) instead of the reactive one (characterized by post-factum attempts to diminish effects). In this paper we analyzed some methods and techniques of logistic management that could be used within the logistic support of operational structures, both at peace and in situations of crisis.

---

\* Profesor universitar asociat la Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, email: benoneandronic@yahoo.com

\*\* Profesor universitar dr. membru corespondent al AOȘR, Vicepreședintele Asociației Absolvenților Universității Naționale de Apărare „Carol I”, email: esiteanu@yahoo.com



**Keywords:** *risk management; operational environment; decision support; management methods and techniques; logistic management.*

**S**iguranța și apărarea națională sunt atât probleme de percepție, caracterizate succint prin raportul dintre existența obiectivă a unei amenințări și imaginea cu privire la acea amenințare, cât și probleme de cunoaștere, care necesită o tratare într-o manieră integrată, globală, depășind viziunile unilaterale, punctiforme.

Principalele particularități generate de mediul decizional actual sunt:

- factorii de decizie politico-militară, observă că nu mai dețin un control deplin asupra propriului proces decizional, fiind nevoiți să se supună unor restricții pe care, de cele mai multe ori, nu le înțeleg sau nu le acceptă;

- presiunea informațională la care sunt supuși decidenții politico-militari, ca urmare a volumului uriaș de informații. A oferi, astăzi, „*informații complete*”, conduce la imposibilitatea prelucrării lor optime în timp util. Prin urmare, miza actuală este de a oferi liderilor politico-militari mai multe cunoștințe și mai puține informații;

- întrepătrunderea tot mai accentuată a artei de a conduce cu știința de a conduce. În opinia noastră arta de a conduce trebuie să părăsească domeniul de probleme marcat de întrebări de genul: „*Ce s-a întâmplat?*” și „*Cum să reacționez cel mai bine la ceea ce s-a întâmplat?*” și să rezolve probleme de genul: „*Ce s-ar putea întâmpla?*” și „*Cum să fac să nu se întâmple ceea ce nu aș vrea să se întâmple?*”;

- mutația semnificativă în percepția și calificarea noțiunii de agresiune. Ca urmare, decidenții trebuie să sesizeze deplasarea agresiunii din zona fizică, directă, violentă, către zona influențării ostile, în plan informațional.

În acest context, apare nevoia unui sistem de management de risc care ar contribui la schimbarea radicală a întregului proces de luare a deciziilor politico-militare.

Aplicarea tehnicilor specifice managementului de risc în elaborarea politicilor de securitate și apărare națională creează condițiile pentru detectarea celor mai eficiente căi de acțiune pentru îndeplinirea intereselor și obiectivelor naționale din perspectiva confruntării cu potențiale riscuri.

Noi credem că o decizie bazată pe evaluarea unui risc, în lipsa unei ierarhizări a intereselor naționale, poate fi considerată o acțiune cu posibile efecte nedorite la adresa securității naționale. Acesta este motivul pentru care strategiile de securitate și apărare națională din mai multe state membre NATO conțin, în mod explicit sau implicit, o ierarhizare a intereselor naționale și o raportare a riscurilor la aceste interese.



Specialiștii în domeniu înclină să creadă, tot mai mult, că în lipsa unui asemenea demers documentele programatice din sfera securității și apărării naționale tind să aibă o utilitate tot mai redusă pentru factorii de decizie.

Securitatea personală sau colectivă sunt concepte care privesc atât conducerea politico-administrativă cât și pe simpli cetățeni, ca beneficiari ai stării de securitate.

Noi am observat că, în timp ce mediul privat este mai receptiv și mai pregătit să gândească și să acționeze în termeni de risc, la nivelul administrației centrale instrumentele de sprijin decizional bazate pe mecanisme de management de risc sunt destul de anevoios acceptate.

Experiența occidentală demonstrează că schimbarea de sens sau trecerea de la o atitudine generală reactivă, de tipul: „*ce pot face să reduc efectele unui eveniment ce s-a produs*”, la o atitudine pro-activă, de tipul: „*ce pot face ca un eveniment să nu se producă*” este rodul unor raționamente care urmăresc reducerea riscului la nivelul de acceptabilitate al societății.

Acțiunile de reducere a riscurilor urmăresc mărirea gradului de certitudine și, cel mai adesea, sunt caracteristici ale societăților în care există percepția că bunăstarea și puterea sunt valorificate în interesul tuturor membrilor societății.

În accepțiunea noastră gestionarea necorespunzătoare a riscurilor printr-o necorespunzătoare utilizare a mecanismelor, procedurilor, măsurilor și activităților desfășurate de factorii competenți potrivit legii să prevină, controleze, reducă și să înlăture impactul și consecințele acestora poate face ca realizarea unui obiectiv să devină prea costisitoare, din punct de vedere politic, economic și în termeni de resurse logistice (materiale și umane) alocate.

Acumularea accentuată și dinamică a dificultăților, izbucnirea conflictuală a tensiunilor ce pot genera crize pot aduce atingere și perturba starea de normalitate.

Extensia continuă a arealului abordărilor de management de risc, precum și rapiditatea cu care aceste concepte au fost preluate și implementate, în unele cazuri cu o mare ușurință, inclusiv în domeniul politico-militar, ne îndreptățesc să evidențiem complexitatea deosebită a acestora.

Diversificarea și creșterea exponențială a factorilor de risc în contextul actual al globalizării, creează un mediu propice coagulării unor noi paradigme, definirii unor termeni și concepte noi, care își pun amprenta pe întregul areal conceptual și acțional al vieții sociale și militare.

Metodele și tehnicile specifice de management cu aplicabilitate în logistica militară în ceea ce privește *habitatul*<sup>1</sup> sau mediul acțiunilor de sprijin logistic

---

<sup>1</sup> Habitat (fr.) s. n. 1. (Biol.) Ansamblu de condiții oferite vieții de un biotop; ecotop. 2. Element al ecosistemului uman format din factorii mediului înconjurător și cei psihosociali. 3. Spațiu structurat din punct de vedere urbanistic, ocupat de o comunitate umană. (DEX), București, 2004, p.107.



desfășurate pot fi folosite pentru rezolvarea cat mai eficientă a diferitelor probleme de conducere, cu care se confruntă, la un moment dat, structurile și compartimentele de asigurare tehnico-materială.

Dintre numeroasele metode și tehnici de management<sup>1</sup> studiate și aplicate în domeniul economic cu activitate productivă cum ar fi: delegarea, ședința, diagnosticarea, tabloul de bord, extrapolarea, tehnica ritmului mediu, metoda Delphi, *brainstorming*-ul<sup>2</sup>, sinectica, matricea descoperirilor, metoda Delbecq etc., cele mai frecvent utilizate în managementul structurilor logistice în ceea ce privește habitatul ar putea fi: delegarea, ședința, diagnosticarea și tabloul de bord.

Delegarea reprezintă una dintre metodele manageriale utilizate în toate domeniile vieții economico-sociale, unde activitatea este organizată pe niveluri ierarhice, conținutul său specific fiind determinat de particularitățile activităților umane. Delegarea constă în atribuirea temporară de către un manager a uneia din sarcinile sale de serviciu unui subordonat, însoțită și de competența și responsabilitatea corespunzătoare.

Pentru a evidenția rolul și importanța delegării în procesul managerial, enumerăm principalele etape ce definesc această metodă de management:

- însărcinarea – constă în transmiterea de către managerul nivelului ierarhic superior unui subordonat al său a efectuării unei sarcini care, în mod normal, revine acestuia prin fișa postului;
- atribuirea competenței formale – permite subordonatului căruia i-a fost delegată executarea sarcinii libertatea decizională și de acțiune necesară realizării acesteia;
- acordarea încrederii responsabilității – această etapă presupune asumarea responsabilității de către noul executant, acestuia revenindu-i obligația de a realiza sarcina trasată, iar în funcție de rezultatele obținute, să fie recompensat sau sancționat.

De reținut este și faptul că, deși executantul răspunde integral de realizarea sarcinilor și de utilizarea competenței acordate, managerul care a recurs la delegarea acestora își asumă întreaga responsabilitate în fața superiorilor în ceea ce privește rezolvarea sarcinilor respective.

Este considerată una dintre cele mai utilizate metode de management și constă în reunirea personalului pentru un scurt interval de timp sub coordonarea unui manager în vederea soluționării în comun a unor sarcini cu caracter informațional sau decizional.

<sup>1</sup> Arădăvoaice Gheorghe, Managementul organizației și acțiunii militare, Editura Sylvi, București, 1998, p. 135.

<sup>2</sup> Ciobanu Ioan, Strategii de management, Editura universității „Al. I. Cuza”, Iași, 1994, p. 47.



Utilizarea ședinței ca metodă de management permite managerului de nivel superior să transmită rapid și în mod direct informațiile necesare coordonării și conducerii activităților structurii organizaționale unui număr însemnat din personalul acesteia, concomitent cu primirea feedback-ului.

În funcție de scopul urmărit și conținutul acestora, ședințele pot fi: de informare, decizionale, de armonizare, de explorare și eterogene.

Ședințele de informare sunt ordonate, de regulă, de managerul (comandantul) de nivel superior, cu scopul informării nemijlocite a acestuia asupra unor probleme ce-l privesc direct și vizează domeniul său de activitate.

Acest tip de ședințe se organizează periodic, în funcție de necesități (săptămânal, decadal, lunar sau ori de câte ori este nevoie).

Ședințele de informare sunt ordonate, de regulă, de managerul (comandantul) de nivel superior, cu scopul informării nemijlocite a acestuia asupra unor probleme ce-l privesc direct și vizează domeniul său de activitate. Acest tip de ședințe se organizează periodic, în funcție de necesități<sup>1</sup> (săptămânal, decadal, lunar sau ori de câte ori este nevoie).

Ședințele decizionale se organizează în scopul adoptării unor decizii pe baza acordului celor prezenți, care formulează, prezintă și evaluează anumite variante decizionale ce au în vedere realizarea unor obiective.

Ședințele de explorare vizează, în principal, investigarea unor domenii mai puțin cunoscute, ce completează structura organizatorică și care prezintă un interes sporit pentru viitorul organizației. În cadrul acestor ședințe este pusă în valoare creativitatea personalului chemat să contribuie la soluționarea problemelor puse în discuție.

Ședințele eterogene sunt organizate, de regulă, la nivelul managementului superior, reunind două sau mai multe din tipurile de ședințe prezentate anterior.

Diagnosticarea, ca metodă de management, prezintă o importanță crescândă în exercitarea actului managerial la nivelul organizației, fiind utilizată în special pentru punerea în valoare a celei de-a cincea funcții a managementului, și anume funcția de control-evaluare.

Diagnosticarea poate fi definită ca fiind metoda folosită de manageri pe baza constituirii unei echipe multidisciplinare, din manageri și executanți, al cărei conținut principal constă în identificarea punctelor forte și respectiv slabe ale domeniului analizat, cu evidențierea cauzelor care le generează, finalizată în recomandări cu caracter corectiv sau de dezvoltare.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vlad Popovici, *Bazele managementului general și al managementului învățământului general și special*, București, 2000. decembrie, p.74.

<sup>2</sup> Gheorghe Minculete, *Abordări moderne ale managementului logistic (ediția a II- a, revăzută și adăugită)*, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2015, p. 72.



Diagnosticarea se caracterizează, în principal, prin:

- identificarea și analizarea punctelor forte și a celor slabe utilizând în acest sens metoda de analiză cauză-efect, formulând totodată și recomandările ce se impun;

- înscrierea pe coordonatele calității a diagnosticării, ca rezultat al analizei cauză-efect, este condiționată pe de o parte, de măsura în care au fost identificate cauzele generatoare de disfuncționalități și aspectele pozitive, iar pe de altă parte, de corelarea recomandărilor cu cauzele ce le-au generat.

În funcție de sfera de cuprindere, diagnosticarea se clasifică astfel:

- diagnostice generale, ce vizează activitatea de ansamblu a organizației, utilizându-se de regulă înaintea elaborării planurilor sau programelor de activitate, atunci când organizația se confruntă cu probleme deosebite sau în situația în care la conducere a fost numit un nou manager;

- diagnostice specializate, ce vizează activități specifice unui sector sau compartiment din cadrul organizației; la nivelul structurilor logistice militare se utilizează în special în activitățile de aprovizionare, constituire și dimensionare a stocurilor, distribuție și alocare în consum etc.

În funcție de fazele parcurse și încadrarea în timp există: diagnostice monofazice, care sunt utilizate pentru examinarea unei singure activități sau a unei probleme distincte; diagnosticele multifazice (în cascadă) sunt utilizate pentru examinarea succesivă a cel puțin două activități legate între ele prin relația cauză-efect.

Adoptarea diagnosticării ca metodă de management la specificul activităților structurilor logisticii militare presupune cunoașterea și parcurgerea următoarelor etape:

- definirea domeniului de diagnosticat;
- dimensionarea echipei de specialiști;
- extragerea și însușirea unor informații preliminare referitoare la domeniul diagnosticat;
- identificarea principalelor aspecte negative și a cauzelor ce le-au determinat;
- identificarea principalelor aspecte pozitive și a cauzelor ce le-au determinat;
- formularea unor soluții menite să elimine atât aspectele negative, cât și cauzele care le-au generat.

Tabloul de bord este o tehnică care a fost introdusă în România la începutul anilor 1960, în cadrul Centrului de Perfecționare a Cadrelor (CPCA).



Tabloul de bord constă în ansamblul de informații curente, prezentate într-o formă sinoptică, prestabilită, referitoare la principalele rezultate ale activității avute în vedere și la factorii principali ce condiționează derularea ei eficientă.

În funcție de cantitatea informațiilor ce pot fi cuprinse la un moment dat în tablourile de bord, precum și a structurii lor, acestea se împart în:

- tablouri de bord simple – care includ o cantitate mică de informații, de regulă zilnice, presupunând antrenarea unui număr redus de persoane pentru culegerea și transmiterea acestora;

- tablouri de bord complexe – se utilizează în managementul nivelului superior, cu scopul unei informări cât mai complete referitoare la cele mai importante aspecte pe care le implică activitatea desfășurată în condițiile aplicării sistemului de management participativ.

Această tehnică de management permite managerului să efectueze într-un interval de timp relativ redus o analiză complexă în ceea ce privește derularea activităților la nivelul organizației, creând premisele necesare adoptării unor decizii corecte și eficiente.

Tabloul de bord prezintă următoarele funcții: de avertizare; de evaluare-diagnosticare; de eliminare a aspectelor negative; de generalizare a efectelor pozitive.

Avantajele tabloului de bord:

- dimensionarea rațională a timpului;
- creșterea gradului de documentare a deciziilor prin folosirea celor mai pertinente informații oferite de tabloul de bord;

- amplificarea nivelului de responsabilitate al managerilor în activitatea de conducere prin utilizarea informațiilor obținute cu ajutorul tehnicii tabloului de bord, canalizând eforturile acestora în direcția sectoarelor-problemă;

- însușirea informațiilor ce vizează activitatea de management a organizației;
- asigurarea operativității în ceea ce privește transmiterea informațiilor între eșaloane.

Concluzionăm prin a reliefa că tehnicile specifice de management enumerate în acest articol, dacă nu au fost aplicate deja la anumite eșaloane sau compartimente ale logisticii militare, trebuie aduse în atenție tuturor acelor care operează în cadrul sistemului logistic militar pentru implementarea lor.



## BIBLIOGRAFIE

ARĂDĂVOAICE Gheorghe, Managementul organizației și acțiunii militare, Editura Sylva, București, 1998.



- CIOBANU Ioan, *Strategii de management*, Editura universității „Al. I. Cuza”, Iași, 1994.
- POPOVICI Vlad, *Bazele managementului general și al managementului învățământului general și special*, București, 2000. decembrie.
- MINCULETE Gheorghe, *Abordări moderne ale managementului logistic (ediția a II-a, revăzută și adăugită)*, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol”, București, 2015.
- Dicționarul explicativ al limbii române*, București, 2004.

