

#### 4. MODEL DE MANAGEMENT AL IMPLEMENTĂRII STRATEGIEI

Pentru fundamentarea unui model de management strategic, fezabil și generator de efecte economice substanțiale, este necesară cunoașterea și luarea în considerare a unui set de elemente esențiale care se constituie în premise ale modelului de management strategic.

Procesul complex de elaborare și aplicare a modelului de management strategic, nu trebuie să fie o acțiune izolată, de etapă, ci un demers continuu, generat de câteva elemente majore precum :

- evoluțiile socio-culturale și organizaționale care au inclus mutații semnificative la nivelul caracteristicilor sale dimensionale și functionale, noi atitudini, valori și comportamente, noi exigențe în raport cu participare la actul decizional
- accentuarea complexității și imprevizibilității mediului înconjurător și necesitatea creșterii adaptabilității la schimbare

Modelul de management strategic trebuie să ia forma unui flux de acțiuni, unele planificate, altele reactive, care răspund elementelor neprevăzute.

Procesul de construire a unui management orientat spre rezultate este complex, dar este singurul în măsură să asigure cerințele de calitate profesională ale funcției instituțiilor publice.

Unul dintre aspectele cele mai importante în cadrul managementului strategic este cel al diferenței dintre strategiile focalizate pe acțiune și cele focalizate asupra rezultatelor.

Identificarea oportună a rezultatelor dar și a riscurilor ce pot apărea în urma managementului sunt importante în faza analizei derulării acțiunilor propuse.

**Managementul focalizat pe rezultate** are la baza câteva principii:

- se pornește de la identificarea problemelor grupului țintă
- obiectivele se stabilesc pe trei nivele independente între ele
- pe fiecare nivel al obiectivelor se evaluează riscuri
- riscurile cuantificate influențează derularea strategiei



- pentru fiecare rezultat se stabilesc indicatori de evaluare
- se iau în vedere două perspective :
  - resursele (umane, materiale, timp)
  - problemele imediate ce trebuiesc rezolvate

**Managementul focalizat asupra rezultatelor** are la baza principiile de eficiență în **utilizarea resurselor**:

- trebuiesc analizate (în modul profesional) riscurile care pot determina pierderea resurselor prin estimarea greșită a strategiei de acțiune sau prin stabilirea eronată a obiectivelor.
- determinarea riscurilor poate conduce la modificarea și adaptarea strategiei de acțiune.
- riscul va fi cuantificat în valoare procentuală a probabilităților de apariție, acestea pot fi imposibil să se întâmple, posibil să se întâmple sau sigur că se vor întâmpla
- acest mod de organizare solicită flexibilitate în abordare la nivelul construirii echipei interdisciplinare, al managementului timpului și al acțiunii sincrone

**Măsurile de dezvoltare locală**, pentru recuperarea anilor pierduți, într-un sistem care a gândit altfel economia, libertatea și dezvoltarea, pentru afirmarea în Uniunea Europeană a unei națiuni sănătoase, prospere, educate, libere și demne, trebuiesc privite ca un proces care să contribuie la dezvoltarea economică, locală pentru a participa performant și competitiv pe piața internă dar și pentru a satisface dorința și a împlini năzuința cetățenilor comunității pentru un trai mai bun.

Metodologia de lucru este împărțită în mai multe faze, iar rezultatele reprezintă primul nivel al acestei metodologii.

În prima fază se realizează inițierea parteneriatului local, lansarea metodologiei de lucru, stabilirea și analizarea resurselor de dezvoltare ale zonei de referință, se culeg datele și informațiile relevante pentru întocmirea strategiei.

În faza următoare se efectuează o analiză diagnostic care permite identificarea obiectivului general al dezvoltării zonei și a direcțiilor strategice de dezvoltare în perspectiva anilor următori. Se vor defini, analiza și stabili obiectivele strategice ale

zonei, se formulează măsuri ce vor permite atingerea acestor obiective și scenarii, respectiv a obiectivului general « Dezvoltarea durabilă a comunei Lapugiu de Jos » - de nivel european, în scopul asigurării prosperității și calității vieții tuturor locuitorilor săi.

Într-o altă fază sunt stabilite indicatoarele de evaluare, rezultatele finale preconizate, responsabilitățile și cerințele în cadrul procesului de implementare.

**Indicatorii de performanță** permit menținerea sub control atent a eficienței implementării și sunt caracterizați prin două dimensiuni :

- dimensiunea calitativă (face referire la unitatea pe care o măsurăm)
- dimensiunea cantitativă (face referire la raportul dintre utilizarea resurselor și gradul în care a fost atins nivelul individual al obiectivelor amintite anterior).

**Documentația de verificare** este necesară deoarece nu este suficient ca să acționăm așa cum ne-am propus ci trebuie să transferăm această informație astfel încât să poată fi utilizată și în viitor de alte persoane sau instituții. Pentru aceasta, toate documentele care vor fi conexe acestei dezvoltări strategice vor face parte dintr-un cadru monitorizat separat.

### **Etapele managementului orientat spre rezultate :**

1. Identificarea grupului țintă (fie ca e vorba de un individ, familie sau despre o comunitate, principiul de identificare este același)

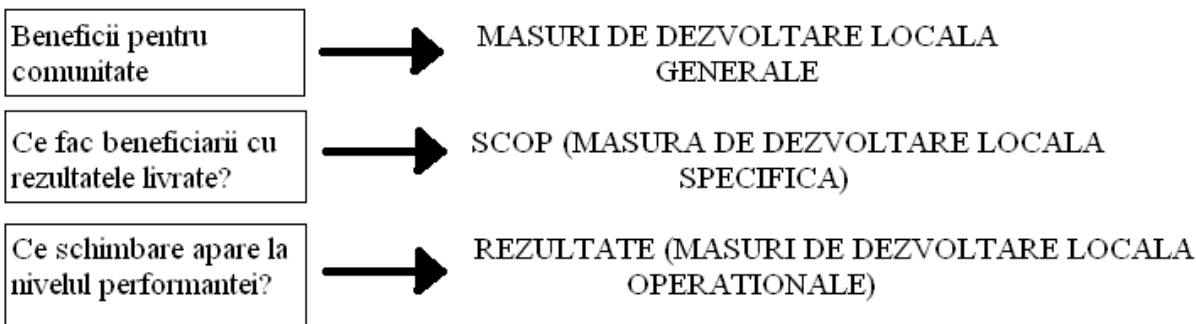
2. Identificarea problemelor cu care se confruntă grupul țintă (pentru a fi eficienți trebuie identificate problemele și nu nevoile):

- problemele sunt definite în termeni de **existență** a ceva nedorit
- nevoile sunt definite în termeni de **neexistență** a ceva dorit

3. Construirea lanțului cauză-efect între problemele identificate (poate fi prevăzut vizual sub formă **arborelui problemelor**)

4. Identificarea celor trei nivele ale obiectivelor

Din **arborele problemelor** prin pozitivare construim arborele obiectivelor apoi în baza evaluării resurselor disponibile stabilim obiectivele începând cu rezultate, scop, obiectiv general.



Rezultatele sunt primul nivel al schimbării, această schimbare apare în timpul derulării strategiei (în contrast cu SCOPUL care este realizat numai când strategia este implementată până la final). Schimbarea trebuie să se refere la aspecte cât mai concrete care pot fi cu ușurință cuantificabile. Definitiv pentru aceasta este faptul că rezultatele nu existau înainte de inițierea acțiunilor.

Rezultatele nu trebuie confundate cu acțiuni sau cu Scopul și Măsurile de dezvoltare locală a Planului. Un criteriu de verificare ar fi faptul că rezultatele trebuie să :

- producă satisfacție beneficiarilor
- pot fi catalogate ca bunuri, produse, servicii, abilități (tot ceea ce poate fi utilizat în viitor spre atingerea scopului)
- totalitatea lor să fie utilizate pentru îndeplinirea Scopului
- să fie în proprietatea beneficiarilor

Al doilea nivel al schimbării este cel al obiectivelor specifice sau al Scopului. Scopul este definit prin întrebarea « Ce fac beneficiarii cu rezultatele ? ».

Răspunsul la această întrebare este scopul strategiei centrate pe rezultate.

Accentul cade de data aceasta pe utilizare și nu pe proprietate. Sistemul se extinde incluzând un număr mai mare de factori. Dacă la nivelul rezultatelor vorbeam de individ acum vorbim de familie sau grup, dar încă nu de comunitate.

Scopul este format în termeni de beneficii pentru grupul țintă. Acesta va fi atins atunci când toate rezultatele sunt obținute și când riscurile exterioare au fost controlate și se află la nivele minime.



Obiectivul General este numai o tendință, o direcție spre care dorim să ne îndreptăm, el nu este niciodată atins prin muncă unei singure organizații sau a unui individ. Acesta definește beneficiile pentru o comunitate și este întotdeauna formulat pe termen lung, în contrast cu Scopul care este definit pe termen mediu și rezultatele care definesc prioritățile pe termen scurt.

În planificare orientată spre rezultate accentul este pus pe stabilirea corectă a celor trei nivele ale obiectivelor precum și a evaluării corecte a riscurilor, acțiunile fiind elaborate numai după ce aspectele amintite anterior sunt clar cunoscute.

Riscurile sunt esențiale în acest tip de management mai ales pentru că resursele nu sunt nelimitate. Evaluarea riscurilor are rolul de a controla riscurile astfel încât să nu fie consumate resurse fără a se obține rezultatele așteptate.

Riscurile se analizează din perspectiva condiționarilor exterioare (unde nu avem control) asupra fiecărui obiectiv pe care l-am înscris în triada celor trei nivele ale obiectivelor, urmând a decide dacă factorul de risc poate fi eliminat printr-o acțiune specifică din cadrul strategiei sau dacă este imposibil de controlat.

În acest caz trebuie să modificăm obiectivul pentru că altfel riscăm să nu îl realizăm cu toate resursele folosite.

Acțiunile pe care decidem să le asociem rezultatelor trebuie să fie simple și să putem monitoriza permanent gradul în care sunt realizate. Atât din perspectiva resurselor cât și a nivelului de reușită.

Pentru fiecare rezultat dorit trebuie pregătite anticipat resursele și stabilite setul de acțiuni necesare. Este însă posibil ca o acțiune să favorizeze obținerea mai multor rezultate, fiecare acțiune trebuie să aibă propriul buget de resurse materiale și umane, dar și de timp.

În permanență strategiile orientate spre rezultate utilizează criteriile SMART de verificare internă astfel încât autocontrolul calității să poată fi angrenat înainte de a iniția implementarea.