

Abilitatea managerială în structurile logistice

Managementul logisticii unei structuri militare reprezintă, potrivit opiniei noastre, procesul complex și continuu prin care se urmărește realizarea obiectivelor specifice, ca urmare a utilizării potențialului uman la modul cel mai eficient.

Totodată, sub aspect conceptual, managementul logisticii reprezintă știința și arta de a folosi resursele materiale și financiare și de a conduce oamenii ale căror funcții sunt diferite și specializate, dar care cooperează continuu pentru a atinge obiectivele logistice fixate.

Concretizarea managementului logisticii unei structuri militare presupune realizarea, în mod obligatoriu, a procesului de management specific, integrat celui organizațional militar.

Sistemul de management al logisticii (*de comandă: J-4, G-4, S-4 sau de execuție la marile unități* [i unități] de profil) este determinat de mecanismele adecvate care dau funcționalitate structurilor de specialitate [i cuprinde detaliile de ordin decizional, organizatoric, informațional [i motivațional. Abordarea componentelor sistemului de management logistic se realizează prin concretizarea funcțiilor, dar [i a trăsăturilor manageriale specifice liderilor/managerilor care activează în domeniul logistic.

Elemente determinante

Liderul este o persoană cu caracteristici înnscute, ce are capacitatea de a gândi în perspectivă, de a mobiliza [i alinia oamenii în raport cu viziunea adoptată. El este persoana ce are disponibili [i necesare de a construi [i dirija drumul spre viitor, depășind barierele [i reticența față de schimbare. Potrivit aserțiunilor specialiștilor, managerul de succes din zilele noastre trebuie să fie atât un lider, cât [i un antreprenor.

Liderii sunt de regulă oameni ai viziunii care comunică în mod eficient cu subordonații, decidenți eficienți, inteligenți, ei respectă indivizii [i demnitatea lor, au o totală onestitate, integritate [i sunt amabili.

Potrivit specialiștilor americani în domeniul economic, *liderul este persoana ce are în subordine unul sau mai mulți manageri [i care posedă acele calități ce îl fac să acționeze indiferent de situația cu care se confruntă, cum ar fi: curajul, perseverența, inițiativa, hotărârea, răbdarea [i altele.*

Liderul eficient nu este întotdeauna iubit sau admirat. El este o persoană ai cărei subordonați trebuie să desfășoare corect activitățile ce au fost obiectul unor procese [i acte decizionale anterioare. În același timp, popularitatea liderului nu înseamnă leadership. Rezultatele obținute în urma acțiunilor manageriale ale acestuia sunt acelea care înseamnă leadership. Așadar, este evident, după cum precizează Warren Bennis, că „baza conducerii o reprezintă capacitatea liderului de a schimba gândirea [i comportamentul unei alte persoane”.

Locotenent-colonel, conf. univ. dr. GHEORGHE MINCULETE, Universitatea Națională de Apărare „Carol I”

Liderii adeverați sunt oamenii care au propriile puncte de vedere [i [i motiveze subalternii pentru a acționa. În trecut, liderul era o persoană care [tia cum să spună, *liderul viitorului va fi o persoană care [tie cum să întrebe, să dirijeze [i să acționeze pentru sinergia organizației (microorganizației).* Liderii vor trebui să implice pe alții [i să solicite participarea acestora la îndeplinirea misiunilor organizațiilor, deoarece sarcinile devin din ce în ce mai complexe [i informațiile prea larg distribuite pentru ca ace [tia să soluționeze problemele singuri.

Adeverații lideri sunt analizați [i judecați după ceea ce fac, cum își urmăresc scopurile [i cum le realizează. Ei trebuie să-i fie *onești, etici, deschiși [i demni de încredere.* Aceste trăsături de bază ale caracterului unui individ determină respectul de care este nevoie pentru a fi lider, a [a după cum se remarcă din figura nr. 1.

Lider sau manager

Acestea necesită, potrivit aprecierii noastre, un summum de calitate [i [i însușiri intercorelate, astfel: *un profil psihologic specific; o capacitate decizională*



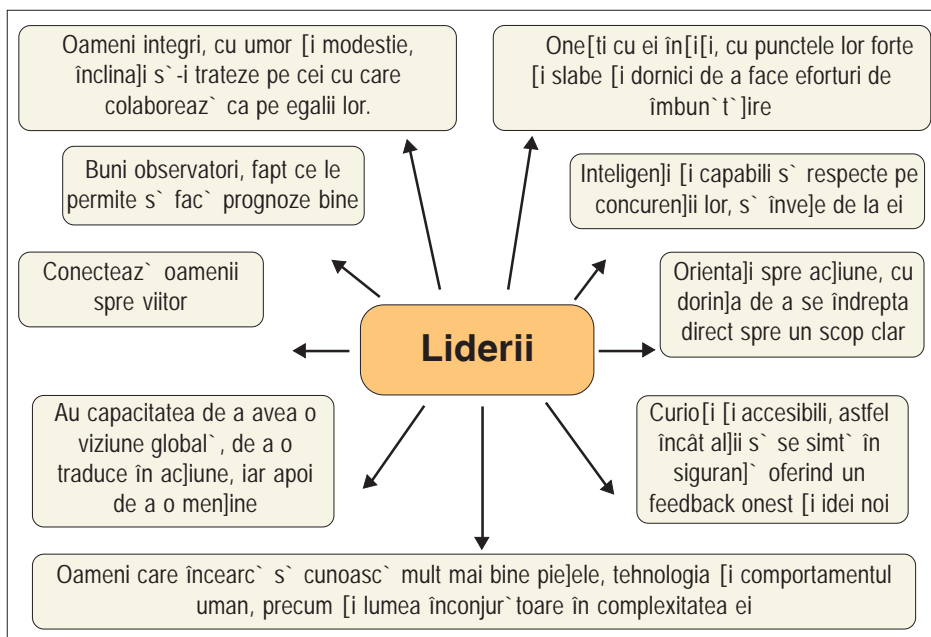


Figura nr. 1

eficient` ; un dezvoltat sim] practic; o capacitate specific` de a stabili rela]ii interumane benefice în grupul condus; posibilitatea dezvoltat` de comunicare atât în interiorul unit`]ii, cât [i cu factorii externi, în interesul institu]iei; un nivel înalt al culturii [i eticii logistice [i în afaceri, în interesul institu]iei militare; o rezisten]` ridicat` la stresul specific profesiei de economist sau de inginer militar [.a.

Calit`]ile men]ionate sunt formate în urma unei înalte preg`]iri teoretice în institu]iile militare cu rol de ini]iere [i formare, plecând de la aptitudinile individuale, urmând ca, în continuare, în urma unei experien]e practice acumulate, s` fie dezvoltate potrivit noilor competen]e prin formele specifice de preg`]ire în învă]` mântul universitar militar [i/sau civil (masterat, doctorat, cursuri postuniversitare) aptitudini, deprinderi [i priceperi axate pe specificul profesional.

Profilul psihologic este determinat, după opinia noastră, de câteva aspecte esen]iale:

- **motiva]ia interioar`** pentru pozi]ia de lider a ofi]erului de conducere logistic` aspect care necesit` o form` de comportament dimensionat` , în vederea atingerii scopurilor profesionale [i personale propuse. În figura nr. 2, am eviden]iat rela]ia motiva]ie-performan]` -recompense, atribuit` ofi]erului de conducere logistic` (lider sau manager);

- **o bogat` cultur` managerial`** operabil` prin îmbinarea ac]ional` a metodelor [i a tehnicilor de management [i marketing cu detaliile de specialitate;

- **caracterul** - liderul logistic trebuie s` aib` caracter, s` fie integru, onest [i principal, pentru ca oamenii cu care lucreaz` (subordona]ii, [efii, diferi]i manageri sau reprezentan]i ai agen]ilor economici furnizori, institu]iilor publice [.a.) s` aib` deplin` încredere în el;

- **proactivitatea** - ofi]erul de conducere logistic` trebuie s` fie o persoan` cu mult` ini]iativ` , care s` aib` capacitatea, în orice moment, de a-[i asuma responsabilitatea. El va

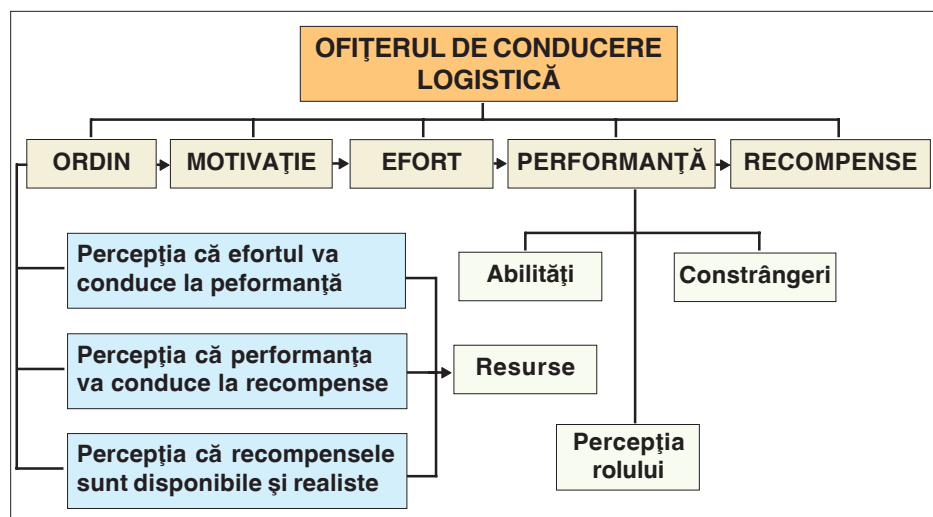
trebui s` vin` în permanen]` cu idei noi constructive, pentru a angaja eficient resursele financiare, materiale [i umane, în vederea realiz` rii oportune a activit`]ilor specifice (de aprovizionare, transporturi, mentenan]` , infrastructur` , asisten]` etc.), pentru îndeplinirea misiunilor organiza]ionale militare, creându-[i permanent [ansele de succes, f`r` a neglija, de fiecare dat` , probabilitatea apari]iei situa]iilor de risc [i incertitudine;

- **inteligenta** - se explic` prin capacitatea de gândire, pentru a decide la un înalt nivel de competen]` profesional` ;

- **capacitatea de a face analize profunde [i rapide** - legat` în mod nemijlocit de însu]irea anterioar` , îl solicit` pe ofi]erul de conducere logistic` s` se adapteze în timp scurt [i eficient la orice situa]ie nou` ce apare în sfera logisticii care implic` în special achizi]iile [i consumul/utilizarea (func]ionarea) de produse, tehnic` [i materiale în domeniul organiza]ional militar.

Totodat` , profilul psihologic al liderului din domeniul logistic este dat în special de stilul de conducere al acestuia, care este relevant de toate

Figura nr. 2



însu]irile detaliate anterior. Se în]elege astfel c` nivelul de preg`]ire influen]eaz` stilul de conducere pe mai multe direc]ii. Ofi]erul cu o preg`]ire profesional` slab` va opta mai curând pentru un stil autoritar. Cel cu o bun` preg`]ire în domeniul [tiin]elor sociale [i al [tiin]elor conducerei poate s` adopte un stil binevoitor, democratic, permisiv - participativ - caracterizat printr-o mare încredere în subordona]i. Poate fi îns` adoptat [i stilul liber (*laissez-faire*) - caracterizat prin lipsa total` de implicare în problemele structurii logistice (de comand` sau de execu]ie), subordona]ii fiind l`sa]i s` se autoconduc` , ceea ce ar determina multiple deregl` ri în sistemul organiza]ional, cu urm` ri nedorite.

Capabilitatea decizional` eficient` este dat` de modul de preg`]ire [i de luare a deciziilor de c` tre liderul/managerul logistic în cadrul structurii pe care o conduce în timp de pace, în situa]ii de criz` [i la r`zboi. *Decizia logistic` reprezint` elementul esen]ial de management [i se define]te ca fiind cursul de ac]iune ales de c` tre managerul logistician pentru realizarea unuia sau mai multor obiective prev`zute în planuri [i programe, ce au urm` ri nemijlocite asupra deciziilor [i ac]iunilor desf`]urate de c` tre personalul subordonat.* În func]ie de complexitate, decizia logistic` poate fi luat` de c` tre liderul/managerul logistic, în urma desf`]ur` rii procesului decizional sau a actului decizional specific (timpul de luare a deciziei este scurt - de la câteva secunde la câteva minute).

Procesul decizional logistic este specific situa]iilor mai complexe care implic` un consum de timp apreciabil, de ordinul orelor, zilelor sau chiar s`pt` mântilor. În acest timp, se culege [i se analizeaz` o anumit` cantitate de informa]ii, se stabilesc contacte profesionale [i se consult` mai multe persoane, în vederea clarific` rii situa]iei [i fundament` rii deciziei logistice. Prin urmare, acest proces implic` trei faze specifice: *preg`]irea, adoptarea [i aplicarea deciziei logistice.*

Preg`]irea deciziei logistice presupune în mod necesar: identificarea [i definirea problemei de logistic` , având în vedere obiectivele ce trebuie realizate, riscurile percepute, gradele de implicare a factorilor responsabili etc.; procurarea, selectarea [i

prelucrarea informațiilor necesare; elaborarea variantelor de acțiune [i a proiectelor planurilor [i programelor operaționale. Exemple de pregătire a deciziei logistice ar viza: organizarea desfășurării procedurilor de achiziții publice de bunuri [i servicii; pregătirea realizării suportului logistic, în vederea desfășurării aplicațiilor în teren cu trupe sau pentru dislocarea unor forțe în teatrele de operații [i.a.

Adoptarea deciziei logistice cuprinde următoarele subetape: analiza, evaluarea [i compararea alternativelor decizionale, prin prisma avantajelor [i dezavantajelor fiecărei variante (soluții); alegerea (selectarea) variantei celei mai avantajoase. Spre exemplificare, aici am putea avea în vedere: agenții economici furnizori [i prestatori de servicii potențiali; variantele de transport [i de mentenanță [i.a.

Aplicarea deciziei logistice implică o succesiune de activități de natură organizatorică [i motivațională, între care menționăm: comunicarea deciziei factorilor responsabili, prin explicarea [i argumentarea ei, în vederea creșterii climatului motivațional; organizarea desfășurării imediate a acțiunii practice; controlul deciziei [i reglarea acțiunii, atunci când apar abateri de la „traseul” stabilit; adoptarea unor decizii de corectare a deciziei inițiale (când se impune acest lucru); evaluarea rezultatelor finale.

Stilul practic al managerului logistician este legat direct de receptivitatea [i percepția fenomenelor din jurul său, cu referință la structura pe care o conduce, dar corelate cu activitățile specifice altor compartimente din unitate /mare unitate. În acest sens, el trebuie să aibă capacitatea de a prevedea [i a intui toate aspectele legate de planificare-programare, aprovizionare, transport, consum, utilizare, funcționare, dotare, infrastructură etc. – pentru îndeplinirea misiunii structurii logistice (de comandă sau de execuție) [i a atribuțiilor ce-i revin ca efect al acesteia. Totodată, trebuie să anticipeze, să formuleze obiective, ipoteze cu privire la produse [i servicii, cantități, furnizori, la condiții de preț, livrare, transport, până la analiza, concretizarea [i evaluarea lor.

În același timp, stilul practic presupune o continuă deschidere intelectuală [i flexibilitate, adică receptivitate la activități cu un conținut nou, fără a fi însă labil. Aceasta înseamnă că planurile (programele) anuale/multianuale [i planificările săptămânale/lunare necesită o adaptare continuă la schimbările intervenite în dinamica activităților specifice domeniilor logistice.

Stabilirea relațiilor interumane benefice în cadrul colectivului condus este o calitate dependentă, ca în orice domeniu, de stilul de conducere adoptat de către liderul logistic. Acesta depinde de formularea clară a obiectivelor la nivelul compartimentului [i a sarcinilor individuale pentru fiecare subordonat, astfel încât să existe o intercorelare permanentă a obiectivelor, dar [i o corelare cu recompensele pentru performanțele obținute [i cu sancțiunile acordate în situații determinate de nerealizări. Pentru obținerea succesului scontat, managerii logisticieni își împart în mod rațional timpul pentru activități de decizie, îndrumare, coordonare [i control pentru acțiunile planificate [i care urmează a fi derulate.

În acest sens, stilul democratic, cooperativ asigură o participare crescută a subordonaților la conducere, un nivel motivațional ridicat, satisfacție [i un climat agreabil de muncă, ce valorifică capacitățile [i competențele acestora.

Comunicarea eficientă atât în interiorul unității, cât [i cu anumiți manageri, reprezentanți ai furnizorilor sau ai unor instituții publice – presupune o capacitate dezvoltată de a dialoga, precum [i pe aceea de a influența.

În acest sens, procesul luării deciziilor specifice structurilor logistice (de comandă sau de execuție) presupune o comunicare continuă, un dialog permanent cu subalternii, dar [i cu persoanele cu funcții de răspundere din interiorul sau din afara unității (marii unități). Acest proces, necesită, potrivit argumentelor specialiștilor, o strategie persuasivă, care presupune, de obicei,

folosirea a trei componente majore: *credibilitatea sursei (emisiunii)*; *argumentele logice [i apelurile psihologice*. Un lider/manager logistic trebuie să reprezinte o sursă credibilă, o persoană ce dispune de informații pertinente, adevărate [i care dorește să le transmită fără a le denatura. În acest fel, este lesne de înțeles că impactul persuasiv al unui ofițer de conducere logistic (lider sau manager) este cu atât mai puternic cu cât nivelul de educație, inteligența, statutul social [i competența profesională sunt situate la un nivel superior.

Pentru o comunicare eficientă indiferent de situație (cu ofițeri, subalternii sau în procesul de negociere cu furnizorii [i.a.), o altă latură a discursului persuasiv este reprezentată de *argumentele utilizate*. Legat de aceasta, este bine știut că puterea de convingere a auditorului este cu atât mai mare, cu cât mesajul este structurat să elimine orice contraargumente din partea subiectului sau subiecților receptori. Al treilea element al persuasiunii discursului este recurgerea la *apeluri de tip psihologic*. Acestea se pot manifesta prin exprimări care să antreneze pozitiv pe cei ce ascultă (cuvântul, prelegerea, mesajul, ordinul). În acest sens, se poate face apeluri la creativitate, loialitate, competiție, autoritate [i.a., prin exemplificări sugestive.

Fără de cele specificate, de la caz la caz – discursul va fi structurat [i adaptat situației concrete, adoptându-se de fiecare dată un limbaj evoluat, cursiv [i volubil, fără pauze discrepante [i repetiții deranjante pentru cei care îl ascultă.

Nivelul înalt al culturii [i eticii logistice [i în afaceri, în interesul instituției militare, presupune un complex de acțiuni educaționale teoretice [i practice care să permită învățarea [i deprinderea economiștilor/inginerilor militari cu diferitele situații-problemă, ce necesită una sau mai multe soluții cu caracter economic/tehnic. În asemenea cazuri, comportamentele adoptate de către unul sau altul





Rezistența ridicată la stresul specific activităților complexe din sfera logisticii trebuie să fie o calitate forte a viitorilor lideri/manageri care lucrează într-un domeniu de o mare complexitate. De multe ori, gândind doar la simplu fapt că produsele, tehnica [și materialele din evidența gestiunilor subordonate unui compartiment] valorează miliarde, generează stres. Ca [și în multe alte domenii de activitate, stresul ocupațional specific spațiului logistic militar este determinat însă de aceiași factori, dar care au o conotație specifică]. Faptul că [eficiența structurilor logistice (de comandă și de execuție) au mult de lucru nu este un aspect necunoscut, dar importanța deciziilor luate de aceleia, ce implică valori financiare, tehnice [și materiale, în țară sau în teatrele de operații], de ordinul zecilor sau sutelor de milioane, este uneori mai puțin tiut. De aceea, claritatea obiectivelor, încercarea muncii proprii, antrenarea și controlul continuu al subordonaților, relațiile cu [eficiența, colegii, cu subalternii, suportul familial] constituie elemente generale, fiecare cu acțiuni specifice, care, în funcție de modul cum sunt gestionate pot genera sau nu o multitudine de situații de stres. Prin urmare, abilitatea [și starea echilibrată] constituie factorii-cheie ai progresului în planul personalității liderului care îi asigură, totodată, [și succesul profesional] preconizat. ■

dintre ofițerii de conducere logistică sunt legate direct de actualitatea [și oportunitatea informațiilor] de specialitate utilizate. În același timp, înțelegerea corectă a mecanismelor aplicabile ale sistemului economiei concurențiale va permite comunicarea benefică a [eficienței structurilor logistice (de comandă sau de execuție) cu factorii determinanți ai micromediului zonal: furnizori de materii, prestatori de servicii, organisme [și instituții] publice [și]. Așadar, în sensul menționat, cadrele de conducere logistică tind continuu să-și dezvolte abilitățile [și performanțele] care sunt necesare în modernizarea teoriei [și practicii] logistice. Abilitatea de a conduce o structură logistică presupune, pentru lideri/manageri în domeniu, anumite aptitudini (mentale [și fizice]) la care se adaugă cunoștințele de specialitate, deprinderi [și experiențe]. Totodată, aceleia utilizează resurse (tehnice, materiale [și financiare]), pentru atingerea obiectivelor [și obligațiilor] funcționale, prin realizarea activităților specifice achizițiilor de produse, lucrări [și prestări] servicii în folosul domeniilor logisticii. De aici, sub aspect teoretic, evoluțiile performanței [și abilității], ca rezultat nemijlocit al nivelului culturii logistice, sunt date de ecuațiile:

● $Performanță = Abilitate \times Motivare \times Resurse$
 ● $Abilitate = Aptitudini \times (Cunoștințe + Deprinderi + Experiențe)$

Rezultatul, [și în cazul organizațiilor (structurilor) logistice militare, abilitatea managerială se manifestă pe baza informațiilor de care dispune liderul/managerul, astfel 50% din cunoștințele acumulate sunt utilizate pe parcursul practicii rii actului de conducere: 30% din informații sunt utilizate în relațiile cu [eficiența și colaboratorii], iar 20% în procesele de învățare [și muncă].

Concluzii

Logisticianul militar, în opinia noastră lider sau manager în subordinea liderului, pentru a dispune de o conduită managerială eficientă, trebuie să evidențieze un *profil psihologic al învingătorului*, determinat de patru elemente esențiale:

- **flexibilitate mentală** – capacitatea de adaptare, în funcție de obiectivele propuse [și de situațiile ivite în sfera logisticii];
- **controlul factorilor afectivi** – un învingător ce [și domină] oboseala, rezistă stresului [și nu se lasă intimidat de unele ostilități sau agresivități], care se manifestă în domeniul în care [și desfășoară] activitatea;
- **capacitatea de comunicare** cu subordonații reprezintă liantul lucrului în echipă [și presupune talentul de a asculta, extrem de important];
- **comportamentul dinamic** însumează ambiția, combativitatea, tenacitatea [și hotărârea]. Totodată, ca urmare a evaluării propriului potențial psihologic, imaginea [și încrederea în sine] generează planurile ambițioase de viitor.

Pentru a realiza un profil psihologic al învingătorului, ofițerul de conducere logistică (lider/manager) trebuie să stăpânească un management al timpului profesional, ce are drept scop eficientizarea muncii proprii, prin fixarea corectă a obiectivelor, determinarea clară a priorităților, grija permanentă în planificarea [și programarea] activităților specifice, pentru proiectarea aceluși suport logistic care să răspundă prompt [și eficient] nevoilor trupelor atât în țară, cât [și în teatrele de operații], [și evaluarea performanțelor] obținute în diferite perioade de timp. ■

BIBLIOGRAFIE

- „Buletinul Învățământului Militar” nr. 2-3/1995.
 Covey, Stephen R., *Eficiența în 7 trepte sau un abecedar al înțelepciunii*, București, Editura All, 1996.
 Covey, Stephen R., *Managementul timpului sau cum să ne stabilim prioritățile*, București, Editura Allfa, 2000.
 Dornier, Philippe-Pierre, *Cinci axe de dezvoltare a logisticii*, Les Echos, 1996.
 Gheorghe, Toma (coordonator) [și colectiv], *Tehnici de comunicare*, București, Editura Artprint, 1999.
 Nicolescu, Ovidiu (coordonator), *Managerii [și managementul] resurselor umane*, București, Editura Economică, 2004.
 Omul de Afaceri, în revista „Univers Psycho”, 3/1994.
 Pitariu, Horia, *Stresul ocupațional de ingineri; o realitate contemporană*, în revista „Psihologia” nr. 1/1994.
 Saucan, Doina (tefana), *Discursul persuasiv*, în revista „Psihologia” nr. 2/1996.
 Zlate, Mielu, *Leadership [și management]*, București, Editura Polirom, 2004.