

REZUMAT

Teza de doctorat intitulată ”Strategii și politici manageriale privind creșterea productivității muncii în întreprinderile din sectorul agro-alimentar din județul Iași” are în componența sa două părți majore: o prim parte de fundamentare teoretică a domeniului studiat și o a doua de cercetare aprofundată a domeniului ales.

Prin această lucrare am urmărit, în ordine, următoarele **obiective**:

1. Sintetizarea unei serii de definiții și teorii existente cu privire la strategiile și politicile manageriale cât și la productivitatea muncii, realizând comentarii pe marginea lor și conturarea unei accepțiuni proprii asupra productivității muncii.
2. Indicarea unor corelații importante între strategiile și politicile manageriale din cadrul unei companii din sectorul agro-alimentar și productivitatea muncii, ținând cont de mediul de afaceri aflat în permanentă schimbare.
3. Analiza situației actuale și prezentarea unor modalități de evaluare a productivității muncii în organizațiile din domeniul agro-alimentar din județul Iași.
4. Evaluarea și diagnosticarea unei serii de companii din sectorul agro-alimentar din județul Iași în vederea formulării unor strategii de îmbunătățire a productivității muncii în cadrul acestora.
5. Analiza rezultatelor economice, de producție și a indicatorilor economico-financiari ai unor societăți comerciale reprezentative din sectorul agro-alimentar al județului Iași în perioada 2005-2008.
6. Identificarea strategiilor și politicilor manageriale viabile și utilizabile în sectorul agro-alimentar din județul Iași atât la nivelul exploatațiilor agricole ce realizează produsele primare cât și în unitățile de procesare.
7. Identificarea unor obiective strategice de creștere a productivității muncii în organizațiile din sectorul agro-alimentar din județul Iași, plecând de la exemple concrete și punându-se accent pe modalitățile de atingere a unui nivel dorit de productivitate.
8. Formularea unor recomandări de ameliorare a productivității muncii din sectorul agro-alimentar a județului Iași.

În ceea ce privește **metodologia cercetării**, am consultat o gamă largă de lucrări de specialitate și am făcut o serie de observații pertinente cu privire la strategiile și politicile manageriale din sectorul agro-alimentar și la productivitatea muncii. După studiul bibliografic am analizat o serie de companii reprezentative ale sectorului agro alimentar din județul Iași, realizând un diagnostic general și din punctul de vedere al productivității muncii în baza datelor de bilanț și a datelor culese direct prin intervievarea unor persoane cu putere de decizie din cadrul organizațiilor. Din aceasta analiză am creat un model general de ameliorare a productivității muncii propunând o serie de strategii și politici manageriale viabile aplicabile la nivelul companiilor din sectorul agro-alimentar al județului Iași. Am formulat un număr de 52 de concluzii și un număr de 20 de recomandări de îmbunătățire a strategiilor organizaționale în scopul creșterii productivității muncii.

Stadiul cunoașterii domeniului cercetat este reliefat de volumul mare de date furnizate în interiorul tezei, din literatura de specialitate din țară și din străinătate, cu privire la conceperea strategiilor și a politicilor manageriale în cadrul întreprinderilor din sectorul agro-alimentar.

Contribuții proprii apar în interiorul tezei pe tot parcursul său și reprezintă aproximativ 70% din conținutul total. În toate capitolele lucrării sunt prezentate contribuții și opinii asupra domeniului cercetat. Acestea vizează nu numai clarificarea diverselor aspecte teoretice asupra problemelor de elaborare a strategiilor manageriale din domeniul agro-alimentar, ci și asupra unor noțiuni și concepte economice importante pentru elucidarea fenomenului productivității muncii. În urma cercetării se realizează o serie de propuneri concrete de îmbunătățire a modului de organizare, dimensionare și orientare strategică a exploatațiilor agricole și a întreprinderilor din sectorul agro-alimentar, respectând principiile competiției de piață, cu scopul final de creștere a productivității muncii.

Aspectele importante, privind contribuția proprie, sunt reliefate de:

- analiza și sintetizarea și structurarea informațiilor existente în literatura de specialitate din țară și din străinătate cu privire la strategiile și politicile manageriale, productivitatea muncii și dezvoltarea strategică a organizațiilor;
- analiza pertinentă a sectorului agro-alimentar din județul Iași atât din punctul de vedere al ocupării populației cât și din punctul de vedere al dotărilor existente și a potențialului de creștere a productivității muncii;
- analiza modului de organizare și funcționare a companiilor exploatațiilor agricole comerciale cu diverse profile de producție;
- analiza unor companii reprezentative din sectorul agro-alimentar al județului Iași din punct de vedere financiar, structural și al productivității muncii;

- extragerea unei serii de metode de sporire a productivității muncii în sectorul agro-alimentar din județul Iași în baza analizei întreprinderilor și a mediului de afaceri local;
- identificarea și formularea unor obiective strategice necesare a fi luate în considerare pentru realizarea creșterii productivității muncii în companiile din sectorul agro-alimentar local.

Realizările descrise în teza de doctorat au fost publicate în lucrări de specialitate recunoscute, iar unele dintre acestea au fost susținute la diferite sesiuni de comunicări științifice, după cum urmează:

1. **Grigore A.A.**, Abârgăoniței S.V., Nancu D.V., 2008 – *Romanian Agriculture – Diagnosis, Proposals and Opportunities for Development*, Economic Orientations in Europe Integration Process, Ed. Zoloti Lytavry, Cernăuți, pag. 115-120.
2. **Grigore A.A.**, Nancu D.V., Abârgăoniței S.V., 2008 – *Romanian Aquaculture, Analysis and Post-EU-Adherence Perspectives*, Economic Orientations in Europe Integration Process, Ed. Zoloti Lytavry, Cernăuți, pag. 120-126.
3. **Grigore A.A.**, Abârgăoniței S.V., Nancu D.V., Ghiculescu R., 2008 – *Agricultura ecologică în România, diagnostic și perspective*, Lucrări Științifice, Seria Agronomie, Vol.51, Nr.3, USAMV Iași, pag. 449-452.
4. **Grigore A.A.**, Abârgăoniței S.V., Nancu D.V., Ghiculescu R., 2008 – *Analiza comparativă privind eficiența economică a produselor agricole convenționale și a celor ecologice*, Lucrări Științifice, Seria Agronomie, Vol.51, Nr.3, USAMV Iași, pag. 333-338.
5. Roman C., **Grigore A.A.**, Borș L., Abârgăoniței S.V., Nancu D.V., 2008 – *A survey on Romania's import of apples*, Tomul XVIII/2008 al Anuarului Universitatii Petre Andrei, European Construction of Romania: New Projects and Challenges, editată de Institutul Național de Economie al Academiei Române și Universitatea "Petre Andrei" din Iași, Iași.
6. Roman C., **Grigore A.A.**, Borș L., Abârgăoniței S.V., Nancu D.V., 2008 – *Diagnosis and perspectives regarding the sector of fruits and vegetables in Romania*, Tomul XVIII/2008 al Anuarului Universitatii Petre Andrei, European Construction of Romania: New Projects and Challenges, editată de Institutul Național de Economie al Academiei Române și Universitatea "Petre Andrei" din Iași, Iași.

În structura tezei sunt cuprinse rezumatul, introducerea, șapte capitole și bibliografia.

Prima parte are în componență primele două capitole ale tezei, cuprinzând o sinteză a informațiilor de specialitate existente în sursele bibliografice din țară și străinătate cu privire la productivitatea muncii, strategiile manageriale cât și politicile manageriale.

A doua parte are în componență următoarele cinci capitole ale tezei, cuprinzând o prezentare a materialului și a metodei de cercetare, o diagnosticare a potențialului județului fixat ca areal de studiu cât și a unui număr de șapte companii din domenii diferite ale sectorului agro-alimentar local, o serie de strategii și politici recomandate a se utiliza în întreprinderi formulate în baza diagnosticelor anterioare și în final concluziile și recomandările de îmbunătățire a productivității muncii în sectorul agro-alimentar din județul Iași. În analiză au fost utilizate șapte companii deoarece sectorul agro-alimentar local are un caracter complex, cuprinzând afaceri atât din domeniul agriculturii primare, furnizoare de materii prime, cât și din domeniul procesării produselor alimentare.

PARTEA I – STUDIUL BIBLIOGRAFIC este constituită din două capitole ce prezintă o sinteză a teoriilor și conceptelor identificate în literatura de specialitate din țară și din străinătate asupra domeniului studiat.

CAPITOLUL I abordează, din punct de vedere teoretic, următoarele aspecte: noțiunile de strategie și management strategic, rolul și funcțiile acestora, politica organizațională cu toate componentele sale, noțiunea de productivitate a muncii în sens general.

Managementul științific a început să se contureze în primii ani ai secolului XX. Conturarea s-a realizat prin sedimentarea contribuțiilor unor curente diferite de gândire, ale unor personalități științifice sau ale vieții practice, negustori și antreprenori, în jurul cărora s-au constituit școli și mișcări care au marcat procesul respectiv. (Nica și Iftimescu – 2004)

Prin strategie se desemnează ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației. (Nicolescu și Verboncu – 2001)

Managementul strategic, pe de altă parte, este definit ca un set de decizii și acțiuni, concretizat în formularea și implementarea de planuri proiectate pentru a realiza obiectivele firmei.

Potrivit specialiștilor în domeniu componentele majore ale strategiei organizaționale sunt: misiunea organizației; obiectivele fundamentale; opțiunile strategice; resursele; termenele; avantajul competitiv. (Nicolescu și Verboncu – 2001)

Productivitatea se definește în general ca raportul între rezultatul unei activități economice și efortul făcut în acest sens, prin ea înțelegându-se de fapt raportul între o producție măsurabilă dată și factorii utilizați cuantificați. Productivitatea muncii poate fi interpretată atât la nivel de unitate de produs obținută, cât și la nivel de unitate de factor utilizată.

CAPITOLUL II abordează teoretic și practic structura sectorului agro-alimentar local și național, modalități de analiză a productivității muncii la nivel sectorial cât și particularitățile și caracteristicile acesteia.

Economia agro-alimentară cuprinde ansamblul activităților ce contribuie la realizarea funcției alimentare a unei țări. Economia agro-alimentară cuprinde șapte sectoare principale, angrenate în funcționarea sa: agricultura; industriile agricole și alimentare; distribuția agricolă și alimentară; restaurantele; menajele. (Malassis și Gherssi – 1992)

Creșterea productivității muncii nu se realizează prin cheltuirea unei cantități mai mari de muncă, ci prin cheltuirea mai eficientă a acesteia. Unei creșteri procentuale a productivității muncii trebuie să-i corespundă în mod logic, o micșorare a cantității totale de efort încorporată în produs.

Evoluția și nivelul productivității muncii depind de mai multe situații și elemente economice și extraeconomice: calitatea factorilor de producție utilizați, calitatea organizării și conducerii activității economice, motivația economică a posesorilor factorilor de producție și măsura în care aceasta este realizată, condițiile naturale, climatul social și psihologic.

Productivitatea muncii în agricultură este influențată atât de structurile tehnice și economice, cât și de cele de natură organizatorică, și anume: dispersarea activității pe o arie mare; ireversibilitatea proceselor de producție; structura timpului de muncă al fermierului și organizarea acestuia.

PARTEA A II-A – REZULTATELE CERCETĂRIILOR PROPRII ȘI INTERPRETAREA ACESTORA este constituită din cinci capitole și structurează cercetările proprii efectuate asupra domeniului studiat.

CAPITOLUL III prezintă scopul lucrării, materialul și metodele de lucru, schema de organizare a cercetărilor, precum și metode de determinare și prelucrare a rezultatelor obținute.

Materialul de cercetare al tezei de doctorat este reprezentat de companiile din sectorul agro-alimentar al județului Iași. Cercetarea s-a desfășurat pe o perioadă de trei ani datele fiind culese atât prin întâlniri și deplasări la sediile companiilor studiate cât și prin analiza datelor publice disponibile. Studiile bibliografice au fost realizate prin analiza unui număr de peste 100 de publicații și lucrări științifice din țară și din străinătate din domeniul economic vizat cât și din domeniul agricol și agro-alimentar.

Companiile studiate de-a lungul celor trei ani sunt au fost alese din domenii reprezentative pentru sectorul agro-alimentar al județului Iași. Studiile s-au efectuat pe un număr de 17 companii, unele dintre ele făcând parte din grupuri integrate sau din companii multinaționale, cele mai bune practici identificate fiind utilizate ca recomandări pentru întregul domeniu. În această teză au fost cercetate aprofundat doar 8 companii selectate din studiile inițiale pentru relevanța lor în cadrul sectorului agro-alimentar local.

Pentru atingerea obiectivelor cercetării au fost utilizate o serie de instrumente matematice, economice și financiare concretizate într-un set de indicatori. Indicatorii utilizați în

cercetare sunt de-o parte legați de productivitatea muncii și de altă parte de analiza financiară a companiilor studiate din sectorul agro-alimentar.

Pentru realizarea unor propuneri de strategii și politici manageriale aplicabile în cadrul organizațiilor din sectorul agro-alimentar al județului Iași s-a efectuat analiza unor companii reprezentative cu ajutorul unui sistem de indicatori relevanți pentru cercetare. S-au efectuat comparații între aceștia și s-au extras concluzii viabile, utile atât în cercetare dar și în practică. Acest sistem de indicatori utilizați în prezenta cercetare au fost necesari datorită abordării productivității muncii în întreaga lucrare ca un element dependent de un sistem de factori diferiți din cadrul unei organizații a sectorului agro-alimentar.

CAPITOLUL IV descrie din punctul de vedere al populației și a dotărilor din sectorul studiat arealul avut în vedere în cercetare. În acest capitol se prezintă atât structura ocupațională a populației cât și caracteristicile remunerării și a dotărilor din sectorul agro-alimentar local.

Situat în partea de nord-est a României, Județul Iași este mărginit la vest de râul Moldova și la est de râul Prut. Cu o suprafață de 5476 Km², Iașul este un județ mediu ca întindere, reprezentând 2,3% din suprafața țării (ocupând locul 23 între celelalte județe ale României).

Bogăția solului din județul Iași este dată de existența a peste 380 mii ha teren agricol, din care: 67,2% teren arabil; 28,4% pășuni și fânețe; 4,4 % vii și livezi.

Potențialul însemnat al agriculturii din județul Iași, precum și creșterea prețurilor la produsele agricole pe plan internațional ar putea menține ridicat interesul investitorilor asupra acestui sector important din economia locală. Județul Iași are un nivel ridicat de utilizare a lucrătorilor familiali neremunerați în agricultura din România cât și din Uniunea Europeană – ca procentaj. De asemenea, ratele scăzute de investiții au crescut vulnerabilitatea agriculturii locale în fața condițiilor meteorologice și au indus acestui sector un comportament foarte volatil.

Din analiză se poate observă faptul că în județul Iași, la nivelul anului 2008, 31,2% din populația ocupată lucrează în domeniul agricol. În același timp doar aproximativ 20% din produsul intern brut al județului este generat de agricultura locală.

Din păcate agricultura din zona Iași ca și cea din întreaga românie au un caracter preponderent inefficient ce trebuie îmbunătățit prin strategii și politici corecte și bine aplicate atât la nivelul exploatației, procesatorului sau a antreprenorului în general cât și la nivel județean. La nivel sectorial se identifică problema producției primare aflată încă într-un stadiu incipient și inefficient. Fără o producție primară corect structurată și cu o bază solidă întregul sector agro-alimentar al județului nu poate să devină mai productiv. Materiile prime obținute scump și cu un efort mai mare nu pot garanta o eficiență sectorială maximă în județul Iași.

CAPITOLUL V prezintă situația economică a companiilor studiate în perioada 2005 – 2008 și analizează principalele rezultate ale societăților din punct de vedere financiar, organizațional și al productivității.

Cercetarea finală reflectată în prezenta teză de doctorat a fost efectuată pe un număr de opt companii etalon selectate pentru a defini și reprezenta cât mai clar sectorul agro-alimentar local. Astfel, aceste companii selectate și motivele alegerii lor pentru cercetare aprofundată sunt:

SC Cotnari SA, aleasă deoarece reprezintă un domeniu cu potențial în județul Iași, viticultura. Societatea comercială realizează și cultura viței de vie dar și procesarea strugurilor și îmbutelierea vinurilor.

Grupul de firme ”Kosarom”, ales deoarece este un etalon pentru grupurile de firme integrate. Cele patru companii care fac parte din grupul integrat realizează următoarele activități interdependente: cultura plantelor, fabricarea nutrețurilor combinate, creșterea animalelor, abatorizarea și procesarea cărnii și vânzarea în rețeaua de magazine proprii a produselor finale.

SC Panifcom SRL, aleasă deoarece realizează atât cultivarea cerealelor cât și produse de panificație din procesarea acestora.

SC Agralmixt SA, aleasă pentru cercetare deoarece este o companie respectabilă în domeniul culturii cerealelor din județul Iași, realizând doar acest lucru fără orice altă activitate secundară integrată. Această companie are în cercetare un rol de martor, ea fiind singura care realizează doar producție primară, utilizând doar în producție factorul pământ și tehnologiile de cultură existente.

SC Rompak SRL, selectată spre cercetare deoarece reprezintă domeniul producției de aditivi și premixuri pentru industria alimentară, mai ales pentru panificație. În plus, această companie prezintă interes în cercetare deoarece aparține unui grup multinațional și este un exemplu relevant în cadrul acesteia datorită contribuției externe în managementul general.

Cercetarea s-a realizat utilizând o serie de indicatori ai rentabilității și ai productivității utilizați ulterior în comparații și la extragerea concluziilor analizei.

Productivitatea muncii este un factor complex, influențat în cazul sectorului agro-alimentar și de elemente externe cum ar fi pământul, tehnologia, vremea, nivelul de dotare, etc. nu numai de salarizare, motivare, direcție strategică. S-a observat în cercetare o productivitate crescută a forței de muncă la companiile ce realizează activități superioare producției primare, cum ar fi procesarea produselor agricole. Productivitatea forței de muncă este influențată direct și indirect de factori externi dar și de activitatea directă a companiei și piața sa de desfacere sau de alianțele strategice realizate în vederea sporirii valorii adăugate a produsului realizat.

CAPITOLUL VI abordează modalitățile de elaborare a strategiilor și politicilor manageriale de creștere a productivității muncii la nivelul sectorului agro-alimentar județean.

Metoda de elaborare a strategiilor și a politicilor manageriale este bazată pe realizarea unei serii de obiective strategice identificate.

În vederea structurării obiectivelor strategice identificate în cadrul prezentei lucrări acestea au fost împărțite în cinci categorii distincte în funcție de variabilele organizaționale ce trebuie modificate pentru obținerea rezultatului dorit. Astfel, s-au identificat: Obiective strategice privind dimensionarea optimă a exploatațiilor agricole; Obiective strategice privind creșterea producției la hectar și pe cap de animal; Obiective strategice privind reducerea timpului de muncă la hectar și pe cap de animal; Obiective strategice privind integrarea întreprinderilor și optimizarea lanțului valoric al produselor agro-alimentare; Obiective strategice privind remunerarea personalului direct și indirect productiv.

Strategiile și politicile manageriale în domeniul remunerării personalului au un rol foarte important în buna funcționare a companiilor din sectorul agro-alimentar și reprezintă un element primordial de influență asupra productivității muncii. Caracterul puternic bazat pe munca umană a activităților din sectorul agro-alimentar dă un rol important salarizării și motivării personalului. Atât salariații cu rol de conducere cât și cei cu rol de execuție trebuie să fie mulțumiți de remunerarea primită pentru a putea realiza obiectivele strategice identificate: organizarea și dimensionarea rațională a exploatațiilor; creșterea producției la hectar și pe cap de animal; reducerea timpului de lucru pe cap de animal sau la hectar; organizarea și extinderea activității companiei cu scopul reducerii costurilor și a creșterii valorii adăugate produsului; etc.

CAPITOLUL VII sintetizează cele mai importante informații prezentate pe parcursul tezei și propune o serie de recomandări în vederea creșterii productivității muncii în cadrul companiilor din sectorul agro-alimentar al județului Iași.

Creșterea productivității muncii în cadrul oricărei organizații se poate realiza doar prin implicarea directă a conducerii acesteia și prin stabilirea unor politici corecte, a unor direcții strategice și a unor obiectivele operaționale ce le pot pune în practică pe acestea. Aceste politici și strategii se pot realiza doar prin conștientizarea obiectivelor strategice ce vor trebui realizate la nivelul întreprinderii, formulate în baza variabilelor organizaționale ce influențează productivitatea muncii.

Pentru optimizarea strategiilor și politicilor manageriale ale companiilor din sectorul agro-alimentar local trebuie avute în vedere variabilele organizaționale ce influențează productivitatea muncii: dimensiunea exploatației agricole; complexitatea producției; nivelul înzestrării tehnico-materiale și umane; gradul de specializare și de cooperare; dispersia teritorială a subunităților; sistemul informațional de care dispune; gradul de integrare a organizației; structura și controlul lanțului valoric; calitatea sistemului decizional.