
Analiza SWOT - instrument managerial pentru eficientizarea activității

Drd. Rodica IVORSCHI

Academia de Studii Economice București

Abstract

Analiza SWOT constituie cea mai importantă tehnică managerială pentru înțelegerea poziției strategice a unei organizații.

Analiza SWOT are ca obiectiv de a recomanda strategiile care asigură cea mai bună aliniere între mediul intern și extern: alegerea strategiei corecte, încât să fie adaptate punctele tari la oportunități, să reducă la minimum riscurile și să elimine punctele slabe.

Cuvinte cheie: entități publice, management, eficiență, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări

Eficiența unui sistem se apreciază că este influențată în mare măsură de capacitatea acestuia de a înțelege și de a se adapta la mediul ambiant, iar eficiența managementului presupune planificare, organizare, control, proceduri de lucru și o legislație adecvată.

Henri Fayol considera că **planificarea strategică** este cea mai importantă funcție managerială.

Analiza SWOT a fost gândită ca un instrument managerial ce colectează și organizează informația permițând managerilor să acționeze, să apere și să promoveze obiectivele organizației cu succese mai bune și constituie cea mai importantă tehnică managerială pentru înțelegerea poziției strategice a unei organizații.

SWOT - prezentare:

- **S - Strength / punctele tari** ale organizației – definesc valorile pozitive și condiționările interne care pot constitui surse pentru succesul organizației în atingerea obiectivului managerial. Din punctul de vedere al managementului un punct forte reprezintă oricare element tangibil care facilitează atingerea obiectivelor manageriale. De fapt, în analiza SWOT

punctele tari sunt definite atât ca valori, cât și drept factori interni care crează valorile.

- **W - Weaknesses / punctele slabe** sau zonele de vulnerabilitate - elemente ce pot împiedica atingerea obiectivelor. Din punct de vedere al managementului, un punct de slăbiciune reprezintă un element ce poate împiedica îndeplinirea obiectivelor.

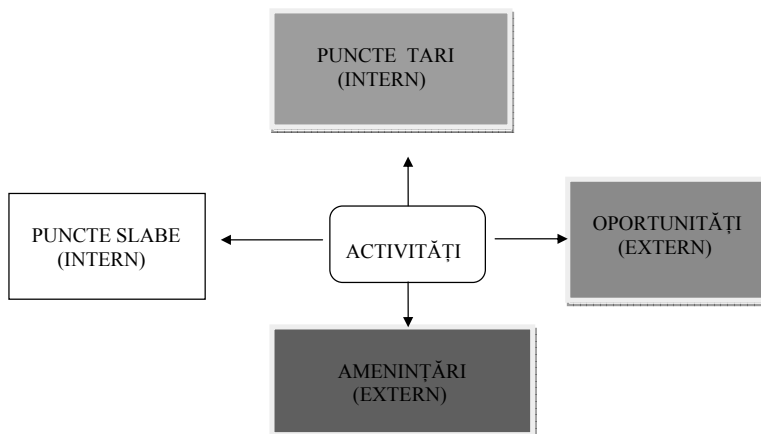
- **O - Opportunities / oportunitățile** sau căile prin care pot fi influențate interesele organizației. De asemenea, oportunitățile sunt tendințe generale prezente în mediul extern, un fel de proiecție a „binelui viitor”.

- **T - Threats – amenințări** la adresa creșterii organizației respective, aspecte negative ce apar din supraexploatarea resurselor organizației, ori limitările care sunt impuse organizației din partea unui mediu extern aflat în schimbare. Pot fi riscuri tranzitorii sau permanente, poate fi o proiecție a riscului în viitor.

Analiza SWOT are ca obiectiv de a recomanda strategiile care asigură cea mai bună aliniere între mediul intern și extern. Alegerea strategiei corecte poate fi în avantajul organizației.

Percepția mediului intern și extern al unei organizații se referă la: Ce anume poate fi considerat punct forte?; Ce poate fi considerat un punct slab?; Ce anume poate fi considerată o oportunitate?; Ce se poate considera amenințare?

Reprezentarea analizei SWOT



Pentru ca analiza SWOT să-și poată îndeplini rolul pentru care a fost creată este necesară colectarea unei mari cantități de date atât din mediul intern, cât și din mediul extern al organizației. Informația SWOT, colectată sub formă de inventare, urmează să fie verificată sub aspectul suficienței sale, a corespondenței cu obiectivele organizației și a posibilității folosirii sale în timpi reali.

Cele patru inventare pot să fie considerate elementele unei matrici. Folosind caracteristicile: intern, extern, pozitiv și negativ, pe post de indici ai elementelor, se poate construi o matrice de inventare SWOT cu două linii și două coloane.

Condiționări/valori	Valori pozitive	Valori negative
Condiționări interne	Puncte forte	Puncte slabe
Condiționări externe	Oportunități	Amenințări

Într-o analiză SWOT, este necesar să fie captați factori relevanți în cele patru arii. Un management adecvat situațiilor poate să influențeze direct punctele forte și punctele slabe, dar nici un fel de management nu poate influența oportunitățile și riscurile.

Evaluarea, identificarea punctelor forte și a punctelor slabe într-o organizație

S - Strength – identificarea punctelor tari, a atributelor utile pentru realizarea obiectivului;

La nivelul funcțiilor managementului:

Planificare: Necesitatea parcurgerii etapei de planificare în cadrul organizației; Elaborarea direcțiilor previzibile de evoluție; Existența unei planificări săptămânale a activităților la nivelul fiecărui departament; Sunt cunoscute formele sub care trebuie să apară planificarea activității: viziune, obiective, acțiuni, responsabilități și responsabili.

Organizare: Delimitarea clară a proceselor de muncă pe componente, gruparea acestora pe posturi și departamente, stabilirea anumitor criterii manageriale, economice și tehnice; Rezultatele planificării sunt în concordanță cu rezultatele acțiunilor desfășurate; La nivelul instituției, structura organizatorică este clar definită prin diferite acte normative specifice activităților desfășurate de aceasta; În general relațiile interne sunt bine definite; Instrucțiunile și procedurile sunt bine definite și respectate.

Coordonare: În general rezultatele planificării sunt corelate cu rezultatele activităților desfășurate; Atribuirea sarcinilor respectă linia ierarhică.

Antrenare: Cultura organizațională permite considerarea statului drept factor intrinsec de motivare; Sistemul de motivare negativă este bine definit de lege și cunoscut de persoanele competente care le aplică;

Control: Există obligativitatea raportării periodice în funcție de evenimente.

La nivelul subsistemului:

Subsistemul metodologic: Există diverse tehnici și metode specifice, de stimulare a creativității, forme ale delegării; Necesitatea instruirii pe domenii specifice este nerecunoscută;

Subsistemul organizatoric: Structura organizatorică este fixă, fiind stabilită conform legii, prin hotărâre de guvern; Numărul de posturi din piramida ierarhică este destul de ridicat ceea ce conduce la posibilitatea aprofundării problemelor și fundamentarea riguroasă a deciziilor; Raporturile și atribuțiile fiecărui nivel ierarhic sunt stabilite prin lege; Există fișe de post pentru personalul instituției și structura acestora corespunde standardelor în vigoare;

Sistemul decizional: Procedurile decizionale sunt bine stabilite și cunoscute; Tipurile de decizii sunt specifice unui astfel de sistem public; Criteriile utilizate în procesul decizional sunt cele stabilite prin reglementările în vigoare;

Subsistemul informațional: Instituția este dotată cu tehnică de calcul conectată la rețeaua de internet; Personalul instituției are abilitățile necesare utilizării eficiente a acestor resurse; Comunicarea internă respectă structura ierarhică; Relațiile între instituție și mediul extern sunt stabilite prin măsuri legislative; Sistemul de comunicare funcționează atât prin canalele formale, cât și prin cele informale, rezultatele obținute fiind satisfăcătoare.

W - Weaknesses – identificarea punctelor slabe

La nivelul funcțiilor managementului

Planificare: Timpul elaborării strategiilor pe termen mediu și lung este extrem de redus, ponderea activităților curente fiind net superioară; Termenele de realizare sunt în general foarte restrânse, desfășurarea activităților fiind concentrată cu precădere pe rezultate decât pe procese; Lipsa unor strategii viabile pe termen mediu și lung pentru deconcentrarea serviciilor oferite de entitate; Incapacitatea de a elabora programe și proiecte pentru a atrage resurse

financiare disponibile la nivelul agențiilor guvernamentale, utile îmbunătățirii nivelului de trai; Slaba comunicare cu organizațiile neguvernamentale concretizată într-un număr redus de parteneriate încheiate cu acestea pe termen lung și mediu; Resursele financiare limitate și dependența exclusivă de alocările din bugetul național.

Organizare: Ponderea activităților curente neprogramate este net superioară celor planificate efectul fiind observat prin dificultatea cu care sunt realizate diferite proiecte; Relațiile dintre departamente au loc strict în limita necesităților înregistrând deficiențe majore la nivelul comunicării; Resursele alocate sunt insuficiente, raportate la necesitățile curente; Procedurile și standardele sunt preponderent de tip birocratic, caracterizate de un circuit informațional extins, ceea ce afectează timpul luării deciziilor; Alungirea excesivă a piramidei ierarhice are efecte negative asupra sistemului informațional din cadrul instituției analizate.

Coordonare: În multe cazuri procesul de recrutare și selecție este doar formal, multe posturi fiind ocupate înainte de lansarea formalităților necesare; Din punct de vedere al pregătirii personalului nu există un plan de instruire corect la nivelul instituției, bazat pe nevoile de formare; Fragmentarea excesivă a activităților și atribuirea rezolvării lor, unui număr ridicat de persoane, conduce de foarte multe ori la incapacitatea stabilirii unui rezultat final unic și unanim acceptat; Feed-backul pentru îndeplinirea sarcinilor se limitează la aducerea lor la cunoștință, luarea la cunoștință sub forma unor rapoarte și eventual, cerințe de modificare ulterioară a acestora.

Antrenare: Importanța scăzută acordată acestei funcții a managementului; Lipsa unui sistem de monitorizare a gradului de motivare care să permită identificarea nemulțumirilor și ameliorarea situației existente prin integrarea efectelor pozitive și diminuarea celor negative.

Control-evaluare: Ponderea activităților de control este net superioară celor de evaluare; Lipsa activităților de monitorizare în cadrul procesului de evaluare; Nu există criterii clare de evaluare a performanțelor.

La nivel de subsistem

Subsistemul metodologic: Aplicarea metodelor și tehnicilor într-o formă simplificată sau adaptată la stilul managerial al conducătorului instituției generează deficiențe la nivel de rezultate cu efect negativ asupra componentelor sistemului instituțional; Necesitatea instruirii pe domenii specifice este constrânsă de lipsa resurselor ce nu permit decât într-o mică măsură acoperirea cadrului de formare; Cadrul legislativ stufos, insuficient armonizat crează probleme în aplicarea unitară și în interpretare.

Sistemul organizatoric: Definirea unor obiective neclare afectează întreg sistemul decizional; Utilizarea excesivă a canalelor de comunicare informale generează disfuncționalități evidente; Spațiile inadecvate și lipsa dotărilor pentru desfășurarea în bune condiții a serviciilor oferite cetățenilor; Ritmul lent de implementare a instrumentelor managementului calității;

Sistemul decizional: Incapacitatea de a stabili responsabilități și criterii de evaluare a gradului de îndeplinire a acestora conduce în general la aglomerarea sistemului decizional cu efect negativ asupra eficienței procesului decizional; Procedurile birocratice măresc timpul și costurile cu managementul public; Omiterea unor etape ale procesului decizional conduce în general la creșterea deciziilor lipsite de o fundamentare temeinică și obiectivă; Procesul de transmitere a informațiilor este afectat de lipsa unui sistem informațional coerent; Crearea unui sistem decizional etic prin care să fie eliminate inechitățile dintre diferitele tipuri de decizii.

Sistemul informațional: Dotările cu tehnică de calcul și acces la internet sunt insuficiente în raport cu necesitățile, nici calitativ, nici cantitativ; Lipsa unor strategii în achiziționarea tehnicii de calcul, se preferă componente de ultimă generație și reduse ca număr când pentru necesitățile unei astfel de instituții publice ar putea fi achiziționat un număr ridicat dar, de generație anterioară; Fluxurile și circuitele informaționale sunt afectate de manifestarea deficiențelor proprii celorlalte sisteme; Comunicarea internă se caracterizează prin manifestarea formelor de deficiențe proprii prin supraîncărcarea circuitelor informaționale; Sistemul de gestiune a banului public este centralizat și rigid.

Exemplu de analiză SWOT pentru o instituție publică

Prin intermediul analizei SWOT putem scoate în evidență punctele tari și punctele slabe din organizarea și funcționarea instituției, fiind adaptate punctele tari la oportunități și reduse la minimum amenințările eliminând punctele slabe.

Analiza SWOT, descriere (exemplu):

STRENGTH – PUNCTE FORTE	WEAKNESSES – PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calitatea resurselor umane evidențiată prin procentul ridicat al personalului cu studii superioare; ▪ Adoptarea celor mai eficiente metode de fidelizare a personalului; ▪ Permanentă deschidere spre înnoire și perfecționare; ▪ Capacitatea ridicată de adaptare a resurselor umane la modificările cadrului legislativ și la diversitatea sarcinilor de serviciu; ▪ Încredere, respect, loialitate pentru manageri și instituție; ▪ Expansiunea sectorului IT; ▪ Autoritatea instituției; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultăți întâmpinate la aplicarea funcțiilor managementului; ▪ Lipsa indicatorilor și criteriilor de evaluare; ▪ Personal insuficient în comparație cu sarcinile atribuite; ▪ Fonduri insuficiente pentru formare profesională; ▪ Concentrarea pe rezolvarea unor activități nerelevante mari consumatoare de timp; ▪ În desfășurarea activităților persoanele se concentrează mai mult pe obținerea rezultatelor decât pe procesul în sine; ▪ Insuficiența resurselor alocate pentru rezolvarea problemelor cu care se confruntă instituția; ▪ Incapacitatea instituției de a crea sisteme capabile să atragă capitaluri din surse alternative; ▪ În managementul instituțiilor publice primează în foarte multe cazuri interesele personale nu cele ale comunității; ▪ Dezvoltarea redusă a sistemelor informatice, număr insuficient de calculatoare, multe dintre ele depășite moral; ▪ Dificultăți în comunicare fapt ce generează o rezistență scăzută la schimbare; ▪ Lipsa unui sistem de management al documentelor capabil să furnizeze informații complexe în timp real; ▪ Eficiență scăzută a utilizării resurselor alocate; ▪ Utilizarea relativ scăzută a tehnologiilor avansate; ▪ Nivel de trai scăzut în comparație cu alte state membre ale Uniunii Europene;
OPPORTUNITIES – OPORTUNITĂȚI	THREATS - AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aderarea României la Uniunea Europeană cu beneficii în crearea unei administrații eficiente și moderne; ▪ Implementarea acquis-ului comunitar; ▪ Accelerarea reformelor instituționale generate de procesul de aderare; ▪ Introducerea standardelor de management al calității; ▪ Beneficii rezultate din experiența statelor membre U.E., ▪ Flexibilitatea cadrului legislativ; ▪ Dezvoltarea parteneriatului public-privat; ▪ Libera circulație a serviciilor și persoanelor; ▪ Existența programelor și proiectelor privind reforma administrației; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gradul ridicat de migrație a funcționarilor publici în alte sectoare; ▪ Birocrație excesivă; ▪ Rezistența la schimbare; ▪ Capacitate limitată de implementare a politicilor publice; ▪ Instabilitate legislativă; ▪ Implicarea ridicată a politicului în managementul public; ▪ Schimbarea partidelor la guvernare;

Concluzie

Analiza SWOT ca metodă de planificare strategică implică precizarea obiectivelor proiectelor, precum și identificarea aspectelor cheie interne și externe (folosind diverse studii statistice) favorabile sau nefavorabile pentru atingerea obiectivelor. În primul rând, managerii trebuie să stabilească dacă obiectivul va fi atins, selectând un obiectiv diferit urmând ca procesul analizei să fie respectat. Factorul de decizie devine astfel o componentă cheie, complexitatea și exactitatea analizei efectuată depinzând în totalitate de nivelul de cunoaștere, experiența, implicarea și colaborarea acestor factori.

Bibliografie

- Development of a Professional Evaluation Community RO/2005/017-553-05-03/
Deloitte SAR/SNSPA
- Henri Fayol - "Administration industrielle et generale", Edition presentee par
P.Morin, Paris, Dunod,1979
- George Moldoveanu - Analiza organizațională, Editura Economică, București, 2000
- Corneliu Russu – Management Strategic, Editura All Beck, București, 2001