

MANAGEMENTUL PERFORMANT – FACTOR PRIMAR ÎN DEZVOLTAREA DURABILĂ A ÎNTREPRINDERILOR

**Florin-Anastasiu GOLOVACI, student doctorand,
Facultatea Inginerie Economică și Business
Universitatea Tehnică a Moldovei,
florin.golovaci@gmail.com**

DOI: <https://doi.org/10.36004/nier.cecg.I.2022.16.22>

Summary

The management process is complex and involves the exercise of interdependent functions of planning, organization, motivation and control. The human factor and aspects related to its activity within the team were included, such as organizational culture, conflict, power, authority, management style and teamwork. In the new knowledge society, efficient management, vision and strategic planning, sustainable competitiveness, efficient management are the vectors of success that ensure the viability of the economy and society in general. The development of the competitiveness of an enterprise, branches, countries, nations, becomes impossible without the accelerated development of the economy, of the investments in the human factor and the improvement of the management strategies / aspects. In this sense, we found that the aspects related to the development of post-industrial society, but also of economic competitiveness, have not been sufficiently studied. To date, there is no complex approach to the formation, development and accumulation of human capital in the conditions of the competitive economy with major impact and long-term effects. The research methods used in this paper are: analysis, description, comparative analysis and synthesis. Performance management is a strategic and integrated process that "delivers" the desired success, it is a new concept in business management, even if most of its major elements exist, are known or have been practiced for a long time. Performance management reminds management and employees that all training courses produce results. The major contribution of successful management is the focus on achieving results.

Keywords: *performant management, alimentară industrie, întreprindere, resurse, dezvoltare, competitivitate, vânzări.*

JEL: *O11*

CZU: *005:663/664(478)*

Introducere. Procesul de management general este unul complex și presupune exercitarea unor funcții interdependente de planificare, organizare, motivare și control. Toate aceste laturi își găsesc reflectarea în prezenta lucrare. Însă nu lipsesc nici momentele ce țin de factorul uman și aspectele legate de activitatea lui în cadrul colectivului, cum ar fi cultura organizațională, conflictul, puterea, autoritatea, stilul de management și lucrul în echipă.

În noua societate a cunoașterii, managementul eficient, viziunea și planificarea strategică, competitivitatea sustenabilă, **managementul performant constituie vectorii succesului ce asigură viabilitatea economiei și a societății în general.**

Managementul performant este un termen omniprezent în mediul afacerilor de astăzi, fiind inclus în corpul de cunoștințe al unor discipline variate și fiind folosit la toate nivelele organizaționale (Brudan, 2010), reflectă abordarea unei entități vis-a-vis de performanță și include sub-procese, cum ar fi:

- a. Definierea strategiei (planificarea/stabilirea obiectivelor);
- b. Implementarea strategiei și a listei de inițiative;
- c. Evaluarea/ măsurarea performanței.

Managementul performant este un proces strategic și integrat ce „livrează” succesul dorit de către organizații prin îmbunătățirea performanței oamenilor ce lucrează acolo și prin dezvoltarea capacităților individuale și de echipă (Armstrong, 1994).

Acesta, reprezintă un concept nou în domeniul administrării afacerilor, chiar dacă cele mai multe dintre elementele sale majore există, sunt cunoscute sau se practică de multă vreme.

Managementul performant reamintește cadrelor de conducere și angajaților că, toate cursurile de pregătire profesională produc rezultate. Iar înaltul angajament în îndeplinirea sarcinilor sau orele multe de muncă intensă nu reprezintă rezultate prin ele însele, ci doar premise ori condiții pentru obținerea rezultatelor. Însă aceste rezultate sunt produse doar atunci când avem un capital uman impresionant la nivelul unităților economice.

Contribuția majoră a managementului performant este focalizarea pe obținerea rezultatelor, de exemplu, produse și servicii pentru clienții din interiorul și din exteriorul organizației. Accentul este mutat de pe efort și ocuparea timpului pe rezultate și eficacitate și, deci, pe obținerea competitivității.

Astfel, din cele relatate mai sus, deducem următoarea formulă a managementului performant:

Managementul performant = productivitate+eficacitate+eficiență

Managementul performant reprezintă o abordare strategică și integrată a asigurării succesului de durată în activitatea organizațiilor, prin îmbunătățirea performanței organizației, echipelor și indivizilor.

Totuși nu există o interpretare unanim acceptată a termenului de management performant, coexistând puncte de vedere diferite privitor la ce înseamnă și la ce conferă caracterul unei firme de a fi performante.

În Dicționarul explicativ al Limbii Române, performanța descrie „*un rezultat (deosebit de bun) obținut de cineva într-o întrecere sportivă; o realizare deosebită într-un domeniu de activitate sau ca fiind cel mai bun rezultat obținut de un sistem tehnic, de o mașină, de un aparat etc.*” (Dicționar explicativ).

La fel, în această sursă se precizează că, atunci când este vorba despre un sistem, un aparat, o mașină etc., performanța este susceptibilă a indica un „*randament ridicat*”. În același timp, performanța produselor arată că, acestea sunt dintre acelea „*foarte competitive*”.

În Dicționarul financiar – bancar, termenul de performanță este definit prin prisma financiară reflectând „*potențialul economic și solidaritatea financiară a unei*

entități economice, obținută în urma analizării unui ansamblu de factori cantitativi (indicatori economico – financiari calculați pe baza datelor din situațiile financiare anuale și periodice) (Money.ro, 2021).

În literatura economică apare și termenul de performanța socială a întreprinderii. „Performanța socială a unei entități economice se poate identifica cu preocupările acesteia legate de diverse aspecte sociale cum ar fi: contribuția la dezvoltarea comunității unde își desfășoară activitatea, respectarea cerințelor dezvoltării durabile etc.” (Ștahoșchi A., Mircea-Dafinescu V., 2013).

Prin urmare, entitățile economice care se diferențiază printr-o mai bună performanță socială pot avea așteptări de a obține o performanță financiară sustenabilă. Evaluarea performanței sociale oferă entităților economice cel puțin următoarele beneficii:

- încurajează entitățile să își îmbunătățească managementul performanței sociale; promovează transparența performanței sociale și a riscurilor sociale aferente activităților derulate;
- oferă o bază pentru realizarea de comparații cu alte entități economice din sector sau cu standarde internaționale sau reglementări legale (*acolo unde este cazul*);
- oferă informații relevante prin raportarea socială diverselor categorii de părți interesate;
- atrage și promovează investițiile în entități economice cu o performanță socială ș.a.

O altă viziune a performanței în context economic este și cea de natură umană. În acest sens, managementul performanței este definit ca un sistem care cuprinde: metodologie de stabilire a obiectivelor, un proces de măsurare a performanței, un sistem de plată diferențiată și managementul carierei (Tripon, 2015).

Conceptul de management performant presupune definirea și alinierea în organizație a celor mai bune practici de management. Managementul performanței trebuie înțeles ca un proces continuu, reflectând practici normale de management, nu „tehnicile speciale” impuse managerilor. Cadrul său conceptual include termeni cum sunt: „managementul performanței”, „performanță” și de „organizație performantă”.

Prin definiția sa, managementul performant reprezintă o abordare *strategică și integrată* a asigurării succesului de durată în activitatea organizațiilor, prin îmbunătățirea performanței organizației, echipelor și ale indivizilor.

Caracterul strategic rezultă din preocuparea pentru problemele mai generale cu care se confruntă organizația pentru a funcționa eficient și eficace în mediul extern în care se află și privitor la direcția generală pe care dorește să o adopte pentru a-și îndeplini obiectivele pe termen mediu și lung.

De altfel, instituirea oricărui program de management strategic are ca punct de pornire misiunea, viziunea, obiectivele și strategiile organizației, definite în fazele planificării strategice. De la acestea sunt dezvoltate apoi procese de evaluare și de măsurare a performanței.

Caracterul integrat vizează modul în care managementul performanței se articulează în activitatea întreprinderii și se corelează cu alte procese esențiale, cum ar fi strategia întreprinderii, dezvoltarea angajaților, managementul calității totale etc.

Managementul performant – factor primar în dezvoltarea durabilă a întreprinderilor.

Managementul performanței reprezintă un concept nou în domeniul administrării afacerilor, chiar dacă cele mai multe dintre elementele sale majore există, sunt cunoscute sau se practică de multă vreme. De exemplu, de multă vreme angajații urmează cursuri de pregătire profesională, lucrează eficient pe parcursul zilei de muncă, superiorii le evaluează performanța iar în organizație se desfășoară procese de planificare, control, monitorizare și altele. Toate aceste activități ocupă timp considerabil iar oamenii care le desfășoară sunt foarte ocupați.

Managementul performanței reamintește cadrelor de conduce și angajaților că toate aceste activități produc rezultate. Cursurile de pregătire profesională, înaltul angajament în îndeplinirea sarcinilor sau multele ore de muncă intensă nu reprezintă rezultate prin ele însele, ci doar premise ori condiții pentru obținerea rezultatelor.

Astfel, contribuția majoră a managementului performanței este focalizarea pe obținerea rezultatelor, de exemplu produse și servicii pentru clienții din interiorul și din exteriorul organizației. Accentul este mutat de pe efort și ocuparea timpului pe rezultate și eficacitate.

În prezent, organizațiile se confruntă cu provocări mai numeroase și mai mari decât în orice alte momente din trecut, fie acesta chiar cel foarte apropiat. Concurența sporită obligă firmele să fie foarte atente atunci când aleg strategiile prin care urmăresc să rămână competitive.

În plus, este nevoie ca toată lumea din organizație și toate procesele și sistemele să acționeze și să funcționeze eficace, adică să realizeze exact ceea ce trebuie realizat, în modul potrivit și la timpul potrivit.

Doar atunci când toate rezultatele din diverse zone de activitate sau unități și compartimente ale organizației continuă să fie în concordanță cu rezultatele de ansamblu ale firmei, aceasta din urmă poate supraviețui sau prospera. Atunci putem spune că organizația și părțile ei componente sunt performante.

O altă părere este aceea că, performanța poate fi privită însă și ca un comportament – modul în care acționează organizațiile, echipele și indivizii pentru a-și îndeplini sarcinile.

Astfel, Campbell (1990) consideră că, „performanța este un comportament și ar trebui deosebită de rezultate sau efecte”. În opinia sa, rezultatele pot fi afectate de factori contextuali și, din acest motiv, nu reflectă corect performanța individuală sau a echipei (Sonntag S., Frese M., 2005).

Managementul performant al unei organizații poate fi redat prin intermediul interdependenței mai multor subcomponente ale acesteia. Acestea pot fi redate după cum urmează în Figura 1:



Figura 1. Subcomponentele managementului performant

Sursa: Adaptat de autor (Sonnentag S., Frese M., 2005)

Deci, „implementarea managementului performant contribuie atât la asigurarea unui grad înalt de profitabilitate al întreprinderilor (...), cât și la creșterea nivelului de competitivitate a acestora” (Sonnentag S., Frese M., 2005).

Reieșind din cele expuse mai sus, se poate deduce că managementul performant reprezintă procesul de utilizare a tehnicilor și a metodelor de gestiune într-o manieră eficientă, eficientă și viabilă, în același timp, pentru a atinge obiectivele organizaționale și asigurarea succesului de durată prin creșterea performanțelor economice și de management.

Finalitatea ciclică în atingerea parametrilor de performanță preconizați conduce, de altfel, și la creșterea competitivității organizației.

În această direcție, competitivitatea este un concept complex care este dezbătut îndelung de economiștii din întreaga lume, iar fiind legat de noțiunea de *competiție*, el exprimă, la un nivel general, capacitatea persoanelor, firmelor, economiilor, regiunilor de a se menține în competiția derulată la un nivel intern și/sau mai ales internațional și de a obține avantaje economice din aceasta.

Un reper fundamental, în acest sens, poate constitui implementarea managementului performanțelor în activitățile desfășurate de întreprinderi și constituirea, pe această bază a unui nou set de preocupări manageriale orientate, în mod global, către o dezvoltare durabilă.

Conceptul de **dezvoltare durabilă** desemnează totalitatea formelor și metodelor de dezvoltare socio-economică care se axează în primul rând pe asigurarea unui echilibru între aspectele sociale, economice, ecologice și elementele capitalului natural.

Ritmul accelerat al schimbărilor, care au loc în mediul economic, social, tehnologic, cultural etc., precum și complexitatea acestor schimbări impun companiilor cerințe de competitivitate mult mai drastice, decât erau câteva decenii în urmă. Totodată, dependența companiei de stakeholderii săi devine mai puternică,

majorându-se și nivelul de responsabilitate față de consumatori, angajați, comunitate, mediu etc.

Schimbările prin care se caracterizează mediul de activitate al companiilor moderne, impun necesitatea managementului de a se alătura la noile cerințe și de a propune tehnici și metode noi de gestionare a întreprinderilor mult mai performante. Astfel, ultimele decade sunt marcate de apariția și dezvoltarea conceptului de sustenabilitate (*dezvoltare durabilă*) – inițial fiind gândită drept o soluție la criza ecologică determinată de intensa exploatare industrială a resurselor și degradarea continuă a mediului, *dezvoltarea durabilă se referă la prezervarea calității mediului înconjurător*.

Însă, dezvoltarea durabilă, pe parcursul câtorva decenii, a ajuns să promoveze conceptul de conciliere între progresul economic și social, fără a pune în pericol echilibrul natural al planetei.

Dezvoltarea durabilă urmărește și încearcă să găsească un cadru teoretic stabil pentru luarea deciziilor în orice situație în care se regăsește un raport de tipul om – mediu, fie că e vorba de mediul înconjurător, mediul economic sau mediul social. Deși inițial dezvoltarea durabilă s-a vrut a fi o soluție la criza ecologică determinată de intensa exploatare industrială a resurselor și degradarea continuă a mediului și căuta deci în primul rând prezervarea calității mediului înconjurător, în prezent conceptul s-a extins asupra calității vieții în complexitatea sa, și sub aspect economic și social. Obiect al dezvoltării durabile este acum și preocuparea pentru dreptate și echitate între state, nu numai între generații.

Dezvoltarea durabilă reprezintă una dintre cele mai mari provocări ale secolului XXI, dar, în același timp, oferă oportunități viabile întreprinderilor, devenind un model de dezvoltare, care permite, în mod inteligent, de a beneficia de avantaje economice, sociale și ambientale. Pentru întreprinderile, care doresc să eficientizeze procesele manageriale, prezintă importanță faptul că, includerea obiectivelor de dezvoltare durabilă în strategiile organizaționale nu trebuie să fie tratată doar ca o problemă unidimensională, care implică reglementări, costuri adăugate și răspundere suplimentară, fiind determinată doar de dorința creării unei imagini pozitive, ci ca o condiție a construirii afacerilor sustenabile, implicând creșterea eficienței operaționale și obținerea avantajului competitiv. Astfel, se poate de afirmat că creșterea sustenabilă poate fi asigurată doar prin implementarea unui management performant în cadrul întreprinderii.

În ultimii ani, tot mai multe companii din lume au început să întreprindă diverse acțiuni orientate spre reducerea poluării, utilizarea eficientă a resurselor, îmbunătățirea relațiilor cu comunitatea și „stakeholderii” săi. Însă, o parte dintre autori susțin că, aceste inițiative sunt insuficiente, dacă se realizează în mod superficial și nu conduc la crearea unei organizații sustenabile (Linnenluecke, M.K. și Griffiths, A., 2010). Ei argumentează că, pentru a răspunde provocărilor sociale și de mediu, organizațiile trebuie să realizeze o transformare culturală semnificativă.

Totodată, racordarea la principiile sustenabilității trebuie să înceapă cu modificarea viziunilor, valorilor, credințelor caracteristice unităților economice din țară. Anume, prin schimbarea culturii organizaționale a companiilor, e posibilă integrarea acestui concept în strategiile întreprinderilor.

Subiectul dezvoltării durabile a întreprinderii și a conceptului de Responsabilitate Socială a Companiei (RSC) a fost promovat și dezvoltat de către un număr impunător de studii, realizate de către: R. Freeman, A. Carrol, S. Atkinson, C. Ramus, U. Steger, M. Epstein, M. Roy, V. Veleva, M. Ellenbecker, J. Barney, T. Dyliick, K. Hockerts, I. Maignan, O. Ferrell, S. Bertels, R. Eccles, I. Slapikaite etc.

Atât acești autori, dar și mulți alții, prin lucrările lor, au tras un semnal de alarmă pentru a sensibiliza lumea afacerilor cu privire la aspectele negative ale impactului provocat de business asupra societății și mediului ambiant și necesitatea de a se racorda la principiile dezvoltării durabile.

Studiile, efectuate în Republica Moldova, cu precădere în ultimul deceniu, de către: *ExpertGrup, 2005, 2011; S. Buciușcan, 2010; R. Grigoraș, 2011; R. Crețoiu, 2015; ODIMM, 2017*, au evidențiat diverse aspecte ale acțiunilor de RSC și au adus multiple argumente în favoarea abordării afacerilor din punct de vedere sustenabil.

Managementul culturii organizaționale permite, prin identificarea punctelor forte și vulnerabile ale comportamentului uman în cadrul organizațional de a-l direcționa spre anumite obiective, iar cultura organizațională, prin valențe practice, prezintă un instrument viabil, de o importanță majoră, în potențarea performanțelor organizaționale.

Cercetările în domeniul managementului, efectuate în centrele universitare din Republica Moldova, de asemenea, au început să abordeze conceptul de cultură organizațională. Subiectul respectiv este analizat în lucrările cercetători: *A. Cotelnic, A. Zelenschi, I. Demerj, S. Serduni, S. Buciușcan, L. Bilaș, I. Dorogaia, L. Pelevaniuc (Cotos), A. Bîrcă, N. Platon* etc.

În prezent, nevoia de a cerceta cultura organizațională orientată spre principii de sustenabilitate a devenit mai puternică, deoarece dinamica actuală a mediului extern solicită schimbări majore în companii. În plus, implementarea strategiilor de responsabilitate socială corporatistă devine o necesitate, întrucât este tot mai mult solicitată de stakeholderii companiei.

Pentru a face față acestor exigențe, tuturor schimbărilor, întreprinderile, se orientează spre atingerea unor scopuri primordiale în business, precum:

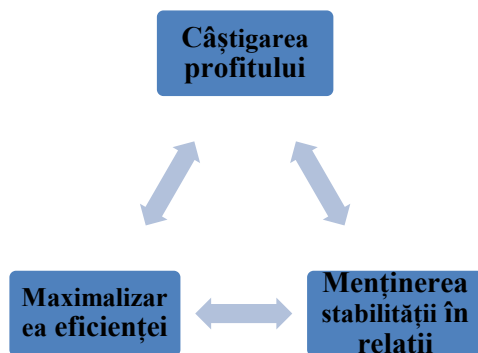


Figura 2. Scopurile primordiale în business

Sursa: Elaborat de autor

Evoluția abordărilor în managementul modern, ne permite să constatăm că, dezvoltarea durabilă reprezintă nu numai o condiție obligatorie pentru companiile care tind să se adapteze la schimbările permanente din mediul economic, social, tehnologic, etc., dar prezintă multiple beneficii pentru business:

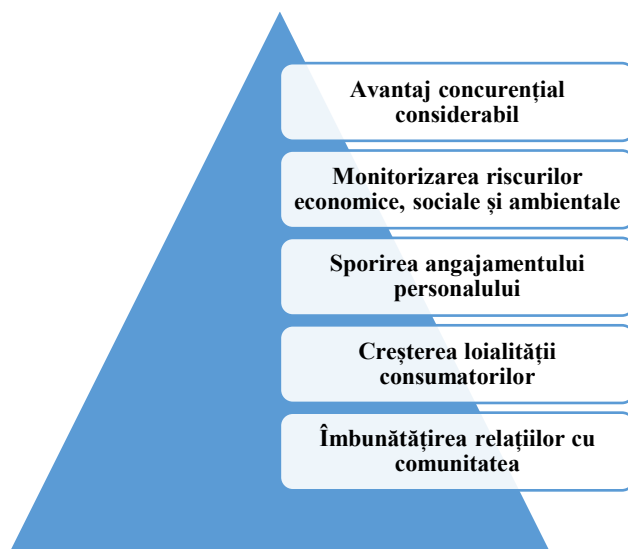


Figura 4. Beneficiile dezvoltării durabile pentru business

Sursa: Elaborat de autor

Părerăa multor autori este expusă de Rădulescu (RADULESCU C., 2016), care evidențiază că, pentru organizații, dezvoltarea durabilă implică o provocare nouă, ce constă în îmbunătățirea simultană a bunăstării sociale și umane, reducerea impactului ecologic, precum și asigurarea realizării eficiente a obiectivelor organizaționale. Totodată, este necesar de menționat că unul din factorii primari în dezvoltarea durabilă a întreprinderii rămâne managementul performant. Numai datorită prezenței unui management performant în cadrul întreprinderii va fi posibil de asigurat o dezvoltare durabilă a acesteia, deoarece sintagma de dezvoltare sustenabilă sau durabilă desemnează o modalitate de utilizare a resurselor, care tinde să satisfacă necesitățile umane simultan cu prezervarea mediului înconjurător, astfel încât aceste nevoi să poată fi satisfăcute nu numai în prezent, ci și în viitor (MAXIM A., STANA D., GRIGORAȘ M., 2010). Cu atât mai mult că în prezent, dezvoltarea durabilă mai include și necesitatea ca întreprinderea să realizeze concomitent cu obiective sociale și ambientale și o performanță din punct de vedere economic.

Concluzii. În concluzie, se poate de menționat că dezvoltarea durabilă a întreprinderilor este una din cele mai mari provocări contemporane dar care oferă în același timp și oportunități viabile întreprinderilor. Ea reprezintă un nou model de dezvoltare, care permite întreprinderilor de a beneficia de avantaje economice, sociale și ambientale concomitent. Pentru a beneficia de aceste avantaje întreprinderea trebuie să eficientizeze procesele manageriale, să includă obiective de dezvoltare durabilă în strategiile organizaționale orientate la construirea unei afaceri sustenabile, implicând creșterea eficienței operaționale și obținerea avantajului competitiv. Astfel, creșterea

sustenabila poate fi asigurată doar prin implementarea unui management performant în cadrul întreprinderii. Aplicarea unui management performant contribuie atât la asigurarea unui grad înalt de profitabilitate al întreprinderilor cât și la creșterea nivelului de competitivitate al acestora, deoarece managementul performant reprezintă procesul de utilizare a tehnicilor și a metodelor de gestiune într-o manieră eficientă, eficientă și viabilă, în același timp. Managementul performant asigură succesului de durată prin creșterea performanțelor economice, sociale și ambientale. Iar finalitatea ciclică în atingerea parametrilor de performanță preconizați generează creșterea competitivității întreprinderii.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

- Armstrong, M. Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines, London, UK, 1994 [citată la data de 29.01.2021];
- Brudan, A. Rediscovering performance management: systems, learning and integration, *Measuring Business Excellence, Vol. 14, No. 1*, pp. 109-123, 2010 [citată la data de 29.01.2021];
- Dicționar explicativ online, [citată la data de 22.07.2022]; disponibil: <https://dexonline.net/definitie-performanta>
- Linnenluecke, M.K. & Griffiths, A., 2010. Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business, p.357* [citată la data de 14.05.2022];
- Maxim A., Stana D., Grigoraș M. Abecedar de ecologie și agroturism. Cluj Napoca: Risoprint, 2010, p. 75 – 88 [citată la data de 14.05.2022].
- Performanță financiară. http://www.money.ro/dictionar/dictionar-financiar-bancar/performanta_financiara.html [citată la data de 29.01.2021];
- Rădulescu C. Strategii de afaceri pentru creșterea competitivității prin integrarea inovării sustenabile. *Rezumatul tezei de abilitare*. România, 2016. p. 5 – 11 [citată la data de 14.05.2022];
- Raportul de evaluare intermediară a SND „Moldova 2020” [citată la data de 20.05.2022]; Disponibil: <https://expert-grup.org/ro/biblioteca/item/1503-raport-de-evaluare-intermediar%C4%83-a-strategiei-na%C8%9Bionale-de-dezvoltare-moldova-2020>
- Raportul UNDP (a) „Naționalizarea indicatorilor pentru obiectivele de dezvoltare durabilă”. In: *situl UNDP Moldova* [citată la data de 20.05.2022]; Disponibil: <https://www.undp.org/ro/moldova/publications/na%C8%9Bionalizarea-indicatorilor-pentru-obiectivele-de-dezvoltare-durabil%C4%83>
- Sonnentag S., Frese M. Performance Concepts and Performance Theory, 2005 [citată la data de 29.01.2021];
- Ștăhovschi A., Mircea-Dafinescu V. Performanța socială – o nouă dimensiune a performanței entității. *Revista Economica, nr. 1 (83)*, 2013, 36-39 [citată la data de 29.01.2021];
- Tripon A. Managementul performanței umane în organizații, 2015; <http://adaptabilitate.upm.ro> [13, citată la data de 29.01.2021];