

ASPECTELE METODOLOGICE ALE IMPLEMENTĂRII MANAGEMENTULUI PERFORMANT ȘI UTILITATEA LUI ÎN ASIGURAREA COMPETITIVITĂȚII FIRMEI

*SUSLENCO Alina, drd., asist. univ.,
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți*

This paper analyzed the methodological elements of the implementation of performance management and analysis of the welfare effects of implementing enterprises. Have been reviewed most defined performance management approaches and its influence on achieving competitiveness. The issues have been identified the need to develop human capital that will help achieve competitiveness.

The research focused on the use of the following methods: analysis, synthesis, comparative analysis, induction, deduction.

In conclusion we mention that with the implant entation enterprise performance management we can get long-term competitiveness.

Key Words: competitiveness, management, sustainable development, performance management.

Odată cu globalizarea economiei se acordă o importanță din ce în ce mai mare zestrei economice a omului. Începând cu mijlocul secolului trecut, această preocupare se traduce printr-o creștere a studiilor propuse spre analiză.

Este evident că dezvoltarea competitivității unei întreprinderi, ramuri, economii, țări, națiuni, devine imposibilă fără dezvoltarea accelerată a economiei și a investițiilor în factorul uman. Astfel, am constatat faptul că aspecte referitoare dezvoltarea societății post-industriale, dar și a competitivității economice, nu au fost suficient studiate. Până în prezent nu există o abordare complexă ce ține de formarea, dezvoltarea și acumularea capitalului uman în condițiile economiei competitive cu impact major și cu efecte de lungă durată.

Competitivitatea sustenabilă este un imperativ pentru țările lumii care vor să urmeze calea unei dezvoltări echilibrate, sustenabile. Republica Moldova și-a confirmat angajamentul ferm pentru distribuirea echitabilă a șanselor de dezvoltare pe întreg teritoriul țării. Acest lucru este confirmat atât la nivel legislativ, cât și la nivelul planificării strategice. Succesul implementării unei strategii de dezvoltare a capitalului uman al întreprinderilor va impulsiona și a accelera dezvoltarea țării în ansamblu, scopul final fiind îmbunătățirea calității vieții cetățenilor, indiferent de locul în care locuiesc aceștia pe teritoriul Republicii Moldova.

Dezvoltarea capitalului uman a întreprinderilor, în scopul asigurării competitivității lor, este o condiție indispensabilă și absolut necesară pentru dezvoltarea societății în general și a întreprinderilor, în special, a depășirii efectelor recesiunii profunde cauzate de transformările sistemice care, pe parcurs, au fost accentuate de criza economică mondială, a realizării unei creșteri economice atât pe plan regional, cât și pe plan național, dar care urmărește îmbunătățirea standardelor de viață ale populației.

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

În cercetarea „Economia cunoașterii și civilizația globală, investiția și speranța în om” [6], M.Ch.Suciu și-a focalizat atenția asupra investiției în oameni și anume în educație, la nivel particular. Se evidențiază rolul

deosebit de important pe care îl are continuarea învățării după părăsirea sistemului tradițional de învățământ. Educația este acea sorginte care conturează „societatea cunoașterii” ce este diferită de societatea industrială a „celui de-al doilea val al civilizației umane”. Aceleași idei sunt împărtășite de G. Vaideanu în lucrarea „Educația la frontiera dintre milenii”, care afirmă următoarele: „...simpla asimilare și aplicare a achizițiilor tehnologiei nu mai este suficientă, omul trebuind să fie pregătit pentru inițierea, evaluarea și dominarea schimbărilor...” [7].

Legat de „societatea cunoașterii”, un aport important îl are academicianul M. Drăgănescu, care în lucrarea „Societatea informațională și a cunoașterii. Vectorii societății cunoașterii”, apărută la Academia Română, face referire la rolul inovației în dezvoltarea economico-socială a societății: „noua economie se bazează pe crearea de cunoaștere, pe utilizarea cunoașterii în domeniul economic, în special prin inovare”, iar acest lucru se poate realiza cu ajutorul capitalului intangibil, respectiv a capitalului uman, aducând ca argument un raport al Comisiei Europene, din care se evidențiază că, în țări precum „Franța, Italia și Germania, se constată un interes pentru inovare și pentru capitalul de cunoaștere și uman ca factor cheie în orice politică economică” [4].

Societatea contemporană este definită ca o societate a cunoașterii, o societate informațională, în care fluxurile reale de bunuri și servicii se înlocuiesc prin fluxuri de informații, prin economie virtuală, în care factorul durabil al progresului este generat de perfecționarea continuă a capitalului uman. Accentul se pune pe calitatea vieții individuale, pe transformări majore, de natură calitativă a standardelor de viață. Toate acestea nu sunt posibile decât în acele societăți în care școala își îndeplinește în mod real misiunea socială, asigurând o educație de calitate, contribuind în mod eficace la construcția și afirmarea noii societăți.

Având în prim-plan dezvoltarea socială, Centrul European Pentru învățământul Superior și cu UNESCO subliniază că numeroase demonstrații probează că societățile dezvoltate de astăzi și mai ales cele de mâine sunt tot mai mult societăți ale cunoașterii și ale învățării. Procedura, transmiterea și aplicarea cunoașterii în orice domeniu de activitate sunt instanțe care asigură creșterea productivității. Totodată, fără învățare continuă, adaptabilitatea personală sau modul și stilul individual de viață sunt mai sărace în conținut și performanțe, scade calitatea vieții în termenii standardelor economice, ai diversității și profunzimii acțiunilor sau trăirilor culturale. Inteligența bazată pe cunoașterea și competența profesională mereu actualizată prin asimilarea de noi abilități și cunoștințe este indiciul unei vieți personale de calitate capabile să contribuie la dezvoltarea comunității naționale și locale..

O altă caracteristică a lumii contemporane o reprezintă globalizarea, ca proces de depășire a disparităților din trecut și de căutare a unui viitor comun la scară planetară. Deși globalizarea presupune interdependențe de natură economică și tehnologică, armonizarea instrumentelor care asistă dezvoltarea relațiilor internaționale, ea nu înseamnă uniformizarea sau standardizarea evoluțiilor. Este respectată și recunoscută diversitatea situațiilor locale, bogăția materială și spirituală a lumii privită în ansamblu, fiind generate premisele și motivația pentru schimburi internaționale. Într-o astfel de societate, sistemele educaționale sunt confruntate nu numai cu impactul noilor tehnologii de cunoaștere și comunicare, cu ritmul rapid al schimbărilor, ci și cu efectul globalizării, al creșterii interdependențelor între națiuni și culturi

Trecerea de la societatea bazată pe informație la societatea globalizată, bazată pe cunoaștere, autocunoaștere și învățare continuă se realizează prin perioade de tranziție, perioade pe care Meryem Le Saget le caracterizează și le sintetizează pe cinci direcții complementare, dar sistemic și coerent constituite. În cele ce urmează va fi prezentată o prelucrare a lor:

1. Perioada de emergență de la era industrială la era informațională - în aceasta din urmă ordinea și coerența, fiind chiar mai necesare decât înainte, deoarece ele securizează, dau acces la viitor, oferă sens vieții;
2. Emergența de la întreprinderea-creier la întreprinderea-flux - prima funcționând într-o manieră holografică și utilizându-și „neuronii” pentru a stabili conexiuni între diferitele circuite, iar cea de a doua adaptându-se, ca un fluviu, topografiei, scindându-se în afluenți tocmai pentru a putea ajunge mai departe;
3. Emergența de la piramidal la rețea - de la structurile ierarhice rigide, la structurile rețea, flexibile, trecerea de la rigiditate la flexibilitate neînsemnând abandonul puterii, ci o altă manieră de a privi autoritatea. Chiar dacă spiritul ierarhic se conservă, el capătă alte forme de manifestare;
4. Emergența de la static la dinamic de la schimbări puține, rare și superficiale, la schimbări numeroase,

dese și profunde, accelerarea vitezei de acțiune și, ca urmare, a nevoii de schimbare, fiind unele dintre notele definițiilor actuale ale organizațiilor;

5. Emergența de la viziunea elementară la viziunea globalistă, sistemică - indivizii nemaifiind interpretați în sine, ci ca membri ai unei colectivități din ce în ce mai mari, fapt care lărgeste progresiv câmpul de viziune al realității [5].

Traversarea facilă, fără dificultăți și crize a acestor perioade, supraîncărcate cu probleme atât de variate nu este posibilă decât printr-un management intuitiv, practicat de un manager intuitiv pentru toate tipurile de organizații.

„Criza” managerială de care se vorbește din ce în ce mai des, nu este generată de absența preocupărilor privind conducerea, îndrumarea și controlul activităților din unitățile de conducere, ci de faptul că aceste activități nu sunt centrate pe asigurarea calității actului managerial.

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 [2], reflectă abordarea unei entități vis-a-vis de performanța și include sub-procese, cum ar fi: definirea strategiei (planificarea/stabilirea obiectivelor), implementarea strategiei și a listei de inițiative, precum și 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 [1].

Managementul performant 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 din greu multe ore pe zi, superiorii le evaluează performanța, iar în organizație se desfășoară procese de planificare, control, vânzare și altele. Toate aceste activități ocupă timp considerabil, iar oamenii care le desfășoară sunt foarte ocupați. Managementul performant reamintește cadrelor de conducere 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. 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. Din cele relatate mai sus, deducem următoarea formulă a managementului performant:

Managementul performant = productivitate+eficacitate+eficiență

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 eficiente, 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.

Managementul performant reprezintă o abordare strategică și integrată a asigurării succesului de durată în activitatea organizațiilor, prin îmbunătățirea performanței organizației, echipelor și indivizilor [1, 2].

Caracterul strategic rezultă din preocuparea pentru problemele mai generale cu care se confruntă organizația pentru a funcționa eficient și eficient 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 performant se articulează în activitatea întreprinderii și se corelează cu alte procese esențiale, cum ar fi strategia întreprinderii, dezvoltarea angajaților, managementul calității totale etc. (Hartle, 1995). Putem vorbi atât de integrarea pe verticală, cât și pe orizontală.

- Integrarea verticală se realizează prin corelația între strategia economică, pe de o parte, și planurile și obiectivele de performanță pe care și le propune întreprinderea, pe de altă parte. La nivel de echipă sau al individului se convin obiective care să susțină realizarea scopurilor organizaționale. Procesul de aliniere poate fi unul în cascadă, astfel încât obiectivele să decurgă de la vârf, iar la nivelul fiecărei echipe sau angajat individual să fie definite în lumina celor de nivel superior. Dar procesul trebuie să fie și ascendent, angajaților și echipelor oferindu-li-se posibilitatea de a-și formula propriile obiective, în cadrul general determinat de scopurile și valorile organizației. Este esențial ca obiectivele să fie stabilite de comun acord, iar nu pe cale ierarhică, ceea ce reclamă un dialog sincer și deschis între manageri și subordonații lor.
- Integrarea orizontală vizează corelarea obiectivelor privind performanța cu strategiile din diverse părți componente ale întreprinderii.

Aceste elemente sunt configurate pe parcursul introducerii și derulării programelor de management performant, asociindu-se câte uneia din etapele distincte redată în figura 1.

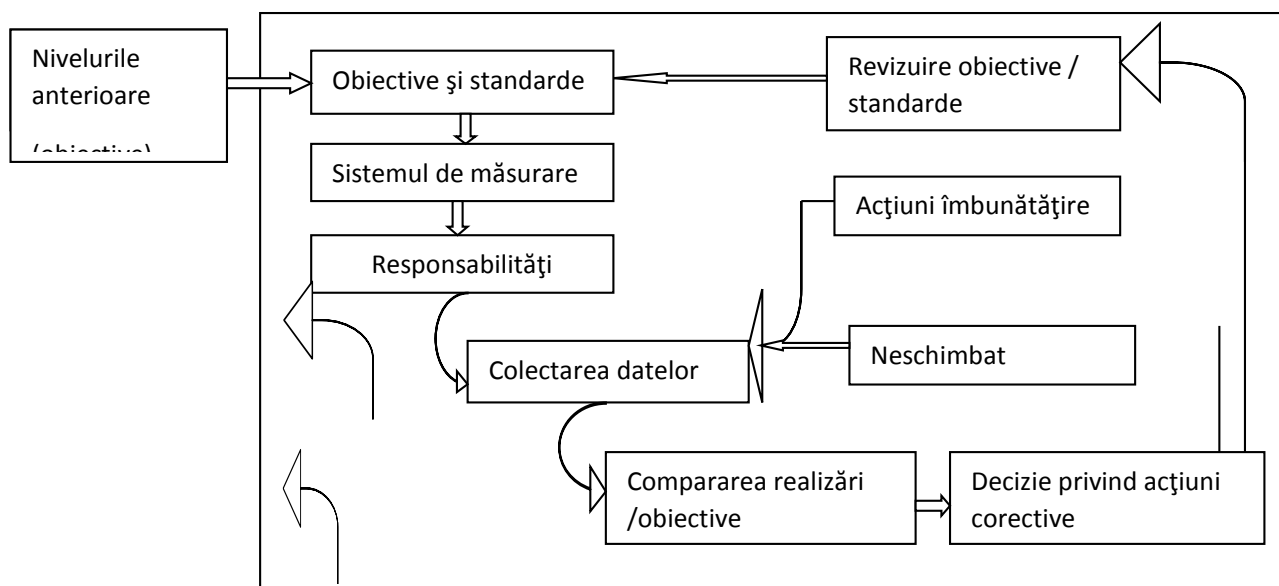


Figura 1 – Bucla performanței

Din câte observăm, obținerea managementului performant implică parcurgerea unor etape, fiecare dintre ele contribuind la asigurarea condițiilor de formare a managementului performant la nivelul unei entități economice.

Astfel, am putea concluziona că pentru atingerea competitivității sustenabile trebuie să implementăm managementul performant în cadrul întreprinderilor autohtone pentru a putea face față schimbărilor și a ne adapta la mediu. Însă, capacitatea de implementare a managementului performant în cadrul organizațiilor depinde de capitalul uman al resurselor umane ale organizației, de productivitatea lor și aportul în dezvoltarea întreprinderii.

De aceea, ținem să menționăm că există o necesitate acută, cu scopul integrării în economia mondială, de a implementa managementul performant în companiile autohtone.

BIBLIOGRAFIE

1. Armstrong, M. Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines, London, UK, 1994.
2. Brudan, A. Rediscovering performance management: systems, learning and integration, *Measuring Business Excellence*, Vol. 14, No. 1, pp. 109-123, 2010.
3. Fathutdinov, R. Management strategic. Moscova: Intel-Sintez, 1999.
4. Neely, A. Business Performance Measurement: Theory and Practice, Cambridge University Press, UK, 2002.
5. Prodan, A. Managementul resurselor umane: Ghid Practică. București: Economica, 2011.
6. Suciu, M. Economia cunoașterii și civilizația globală, Investiția și speranța în om. București: ASE, 2002.
7. Vaideanu, G. Educația la frontiera dintre milenii. București: Politică, 1988.