

UNELE CONSIDERAȚII CU PRIVIRE LA MANAGEMENT ȘI GESTIUNEA PERFORMANȚEI ÎN ENTITĂȚILE PUBLICE

Crișan C., M. Motocu

Universitatea BOGDAN-VODĂ din Cluj-Napoca, Str. Grigore Alexandrescu, nr.26A, 400560, România; cornel_crisan25@yahoo.com

Abstract: *Some considerations regarding the management and administration of performance within public entities. Essentially, the management is nothing else but an upgraded practical experience, incarnated into an assembly of theoretical and logical informations continually developed. The lead is an art that not anyone possess. This is why, as a manager, one has to be a native, to develop a passion of leading, to regard duple the facts, to leave some of the chess player's qualities, to understand people. On the other side, the managerial activity within the economic branch, involves assuming some decisions and administrating public funds by respecting the legitimacy. The motto of every economist has to be the maintenance of a balance, which demands the existence of an interdependence between consumption, available financial means and managerial performances.*

Key words: Management, performance, native components, public funds, competence, balance.

INTRODUCERE

Se poate pune firesc întrebarea: conducere și conducător sunt sinonime cu management și manager? Opiniile specialiștilor români și străini sunt diferite atunci când răspund la această întrebare.

Au fost numeroase încercări de a stabili etimologia cuvântului management; unii l-au considerat că aparține limbii latine "manus" (mână) în sens de "manevrare", "pilotare", managerul fiind cel care asigură pilotarea. Cuvintele manager și management sunt folosite, de regulă, în țările anglo-saxone și deși, poate de origine latină, în timp sensul a fost modificat până la înțelesul de conducere, gospodărire, gestiune. Verbul englezesc "to manage" semnifică a se descurca, a reuși, de la ideea de reușită în afaceri, în îndeplinirea unor obiective. Au existat discuții etimologice și lingvistice, adesea insurmontabile, din cauza existenței în lume a mii de limbi și dialecte, a exigențelor lexicologice și semantice ce nu permit traducerea cu aceeași semnificație a celor două cuvinte. Toate acestea justifică necesitatea ideii de standardizare a terminologiei în domeniul managementului.

Există opinii din care rezultă că managementul nu trebuie confundat cu conducerea. Profesorul american Stephen Covey este de părere că managementul ocupă locul 2 în raport cu conducerea, aceasta fiind pe primul loc. În opinia domniei sale, conducerea stabilește ce trebuie făcut iar managementul determină cum să îndeplinim optimal ce a stabilit conducerea (3.Covey S.,1995).

Peter Druker și Warren Bennis au formulat foarte expresiv acest raport: "Managementul înseamnă a face lucrurile cum se cuvine; conducerea a face lucrurile cuvenite".

Și în rândul specialiștilor români părerile sunt împărțite. Unii susțin că nu putem traduce cuvântul management prin conducere dar sunt și opinii potrivit cărora putem folosi în egală măsură atât cuvântul management cât și conducere, cu aceeași semnificație. În ce ne privește considerăm că, deși există argumente în favoarea diferențierii celor două cuvinte, cel puțin convențional, le putem considera sinonime. De exemplu, în mediul militar, care aparține domeniului public, se folosesc termenii specifici de comandant, comandă, iar activitatea desfășurată o numim conducere (conducerea unităților militare).

Definirea și rolul managementului: Complexitatea conducerii este determinată de sensurile sale multiple (8.Mihuleac, E.,1994), conducerea constituie o știință, adică un ansamblu organizat și coerent de cunoștințe-concepte, principii, reguli, norme, relații, structuri, metode și tehnici – prin care se explică, în mod sistematic, fenomenele și procesele ce se produc în conducerea entităților; conducerea reprezintă, de asemenea, o artă care reflectă latura sa programatică și constă în măiestria conducătorului de a aplica la realitățile diferitelor situații, cu rezultate bune, în condiții de eficiență, cunoștințele științifice; în sfârșit, conducerea constituie și o stare de spirit specifică, reflectată de un anumit mod de a vedea, a dori, a căuta și a accepta progresul.

Conducerea reprezintă, deci, rezultatul activității de cristalizare și generalizare a experienței practice, concretizată prin formularea unui ansamblu de cunoștințe logico-teoretice și experimentale, în continuă dezvoltare. Din această apreciere se poate concluziona că în abordarea conducerii există două căi principale, și anume: prima – cea teoretică care vizează, pe de o parte, formularea de principii, norme, concepte, reguli și metode de conducere, iar pe de altă parte, studiază modalitățile de perfecționare a organizării sistemelor și relațiilor din afara activității de conducere; cea de a doua cale vizează activitatea concretă, practică, de conducere, urmărind generalizarea metodelor, tehnicilor și procedeele de conducere ce au fost determinate, formulate și fundamentate științific.

Istoria științei, a evoluției socio-economice și experiența din acest domeniu relevă numeroase cazuri în care valoroși oameni de știință, cercetători sau specialiști în diferite domenii au ”eșuat” în încercările de tip managerial, tocmai datorită lipsei acelei componente native, atât de necesare unui bun conducător.

După unii cercetători, evoluția managementului cuprinde cel puțin trei etape istorice, determinate de natura și calitatea instrumentelor cu care se operează(7.Hirschez, Marc and Pappas, James L .,1992) : conducerea empirică, incluzând existența umană până la sfârșitul secolului XIX și începutul secolului XX; începuturile conducerii științifice, marcate de contribuțiile teoretice și practice ale americanilor F. Taylor, H. Ford și ale francezului H. Fayol, dominate de un puternic pragmatism, structuralism mecanic; conducerea științifică recunoscută ca atare după deceniul cinci al secolului XX, când dezvoltările teoretice și preocupările practice (din domeniile matematicii aplicate, în general și a cercetării operaționale, în special, calculatoarelor electronice și teoriei informației, teoriilor și doctrinelor economice, sociologiei și încă a multor altor discipline), au generat conceptele și instrumentele riguroase cu care operăm și astăzi în această ”știință a acțiunii umane”(8.Mihuleac, E.,1994.)

De remarcat faptul că, în ultimul deceniu se evidențiază o tendință tot mai accentuată de înnoire a managementului prin constituirea unui ”management societal” sau ”management global”, capabil să asimileze problematica nouă a controlului social generată de revoluția

științifico-tehnică. Aceasta urmărește să introducă în sfera conducerii elemente de raționalitate științifică. Are loc astfel o relansare a cercetării științifice din domeniul microsocioal, la domeniile mezo și macrosocioal, în scopul elaborării de cunoștințe capabile să asigure dirijarea și controlul, atât a dinamicii societății ca un tot, cât și a raporturilor dintre societate și mediul ambiant.

După o îndelungată perioadă de timp, în care atenția cercetării științifice s-a oprit cu insistență asupra entității economice sau asupra diverselor ei componente, asistăm la o lărgire firească a orizontului preocupărilor. Astfel, conducerea a devenit unul din domeniile cele mai dinamice ale cunoașterii contemporane, fiind caracterizată printr-o creștere rapidă, care nu este lipsită de dificultăți și contradicții

Schimbările de factură politică, socială, economică și tehnologică din mediu s-au reflectat puternic asupra managementului, determinând astăzi o nouă revoluție în acest domeniu. După ”revoluția managerilor ” (schimbarea conducătorilor proprietari cu manageri profesioniști) și ”revoluția managementului organizațional” (trecerea de la managementul micii unități economico-sociale la managementul marilor organizații economice-sociale), astăzi asistăm și participăm la ”a treia revoluție în management”, determinată de: apariția organizațiilor formate din specialiști; înlocuirea structurilor organizatorice de tip piramidal cu structuri ”rețea” orizontale; trecerea de la instituția bazată pe comandă și control la instituția bazată pe ”informație” în care puterea este dată de ”cunoaștere” și nu de bani.

În acest sens, Norbert Wiener prefigura una din trăsăturile dominante ale managementului modern sesizând plastic și concis schimbarea pe care trebuie să o sufere sistemele socio-economice moderne, și anume trecerea de la etapa de ”know-how” la etapa ”know-what”.

În mod firesc, trebuie evidențiată o concluzie, și anume că managementul, ca teorie a gestionării și administrării verigilor de bază ale activității sociale și economice, reprezintă un anumit nivel al cunoștințelor în domeniu, îndeosebi la nivel micro. Deasupra acestui nivel, s-au constituit domenii de cercetare științifică pentru conducerea unor niveluri mai complexe ale vieții sociale. Principiile și legile acestor zone specifice ale conducerii au o valoare de generalizare mai mare decât cele ale managementului la nivel micro, unele din ele fiind valabile și pentru conducerea întregului organism social.

Un domeniu studiat se definește prin precizarea ”segmentului” de realitate explicat cu mijloace specifice cunoașterii științifice. Deci, în cazul nostru, această delimitare se referă la activitatea de conducere, oricare ar fi domeniul în care se execută, precum și nivelul ierarhic și structural al vieții sociale. Ea abordează multiple planuri ale conducerii, întrucât problemele de ansamblu ale perfecționării conducerii unui anumit element structural al societății, se află în intercondiționare cu cele specifice subsistemelor ce-l compun (economic, administrativ, învățământ cultural, militar etc.). Prin urmare, obiectul conducerii nu se limitează la activitatea de conducere desfășurată numai la un anumit nivel sau domeniu, ci abordează și principii, norme, reguli, metode și structuri de conducere atât pe cele generale cât și pe cele particulare, punând la dispoziția decidenților cunoștințele necesare care să le permită să învețe ”cum” trebuie rezolvate problemele concrete și ”de ce” trebuie rezolvate într-un anumit fel. Cu alte cuvinte, prin obiectul său conducerea contribuie la alegerea valorică pe care trebuie să o facă factorii de decizie, la investigarea anumitor valori asupra progresului, la aprecierea costului social, precum și la depistarea consecințelor comportamentale rezultate din adoptarea unor valori. Actul conducerii prin structura și

finalitatea lui implică priorități valorice, preferințe în ce privește alegerea obiectivelor și a mijloacelor de realizare, opțiuni pentru timpul de realizare a unor acțiuni sau alte motivări cu caracter filozofic, etic, estetic etc. De asemenea, o dată cu stabilirea rolului raționalității științifice în conducere, se delimitează rolul altor factori, cum ar fi intuiția, imaginația creatoare, structurile instituționale etc.

MANAGEMENTUL ECONOMIC ȘI GESTIUNEA PERFORMANȚEI

În țara noastră, trecerea la economia de piață și, mai ales, eforturile pentru consolidarea acesteia au relansat preocupările pentru problemele financiare, pentru înțelegerea proceselor și fenomenelor specifice, nu numai la nivelul specialiștilor, ci și la nivelul guvernului și al operatorilor economici.

Potrivit teoriilor contemporane ale științei finanțelor, omenirea se află într-un amplu proces de dezvoltare a unor tehnici și metode de prelucrare a informației financiare. Demersul este de mare interes practic, determinând o relansare a analizei calitative și generând ”repercusiuni majore în rezultatele obținute de societățile comerciale, de bănci și societățile de asigurări, de guverne și instituțiile guvernamentale în constituirea și utilizarea resurselor lor financiare” (Stroe, R.,D., Armeanu, 2004).

Entitățile publice sunt dependente, din punct de vedere al asigurării financiare, de bugetul public național, prin care i se pun la dispoziție resursele financiare necesare. Din acest punct de vedere, organelor și structurilor din aceste entități, care au atribuții pe linia administrării resurselor materiale și bănești, le revin sarcini de mare responsabilitate. În acest context, prima și cea mai importantă sarcină este aceea de a elabora și aplica o politică financiară performantă, care să asigure eficiența planificării și utilizării resurselor.

La nivel macroeconomic, politica financiară este o parte a politicii generale a statului, cu scopul de a crea un cadru de utilizare a mijloacelor financiare pentru realizarea unor obiective de strategie a dezvoltării economico-sociale. În demersul nostru ne referim, însă, la politica financiară adoptată la nivelul fiecărei entități și care reprezintă ”mulțimea de idei și considerații definite, în sfera și logica finanțelor, de către o autoritate, în vederea realizării unor obiective sau atingerii unor scopuri de natură financiară sau nu”. Într-o astfel de politică financiară se regăsesc detalii privind organizarea financiară a entității, folosirea instrumentelor, mijloacelor, tehnicilor și procedeele analizei financiare, modalitățile de intervenție (și uneori chiar de decizie și conducere) prin mijloace financiare.

Având în vedere cele menționate, mai trebuie amintit faptul că ”una din prioritățile cercetării economice a fost și este reevaluarea noțiunii de performanță și, mai ales, căutarea și găsirea unor indicatori care să reflecte, cât mai fidel cu putință, subtilitățile funcționării entităților economice, fie ele instituții publice sau agenți economici, fie programe sau activități ale departamentelor guvernamentale” (6.Ghiță, M.,V.,Mareș, 1994).

După cum este cunoscut, ”metoda de analiză a sistemelor economice este analiza eficienței acestora, bazată pe principiul economic potrivit căruia deciziile raționale presupun o alocare, în condiții de utilizare maximă, a unor resurse, care sunt distribuite unor cerințe concurențiale”(8.Mihuleac, E.,1994,pag.9). În acest context, apreciem că detalierea funcțiilor managementului financiar –contabil poate pune în evidență corelația dintre procesul managerial și gestiunea performanței în entitățile publice. Astfel,concretizarea obiectivelor activității financiar –contabile este condiționată de felul în care compartimentul de resort este

condus. Și în domeniul managementului financiar –contabil se face simțită prezența unor funcții (atribute) specifice muncii de conducere pe diferite trepte ierarhice.

În entitățile publice, organele de conducere se clasifică în organe cu competență generală și organe cu competență specială (limitată).

Din categoria organelor cu competență generală fac parte managerii de pe diferite trepte ierarhice care conduc activitatea ce se desfășoară la nivelul respectiv, potrivit legislației în vigoare.

Din categoria organelor de conducere cu competență limitată face parte și directorul economic (contabilul șef) din cadrul entității respective. Trebuie remarcat faptul că și organele cu competență limitată îndeplinesc, în general, funcții de conducere. Dar, spre deosebire de organele cu competență generală, care realizează conducerea întregii activități în cadrul unei entități, organul specializat are o competență limitată la compartimentul pe care - l conduce. În afară de conducerea compartimentului de asigurare financiară, organele de conducere specializate, mai au și sarcini referitoare la planificarea, cererea, obținerea, cheltuirea și evidența mijloacelor financiare, în raport cu nivelul organizatoric la care acestea își desfășoară activitatea. Ca organ de conducere cu competență specială, șeful compartimentului financiar–contabil realizează conducerea activității de asigurare financiară potrivit cerințelor și funcțiilor managementului financiar(5. Dragotă,V., și colectiv, 2003,pag.15).

Funcția de previziune, este funcția primordială a conducerii și constă în anticiparea condițiilor care vor constitui cadrul obiectiv al desfășurării activităților viitoare, fixarea obiectivelor acestora, precum și a mijloacelor necesare și a căilor de urmat pentru realizarea obiectivelor fixate. Previziunea răspunde la întrebările : ”ce trebuie și ce poate fi realizat ?” în condițiile și concomitent cu desemnarea resurselor necesare. Rezultatele previziunii se împart în funcție de orizont, grad de detaliere și obligativitate, în trei categorii principale: prognoze, planuri și programe.

Funcția de organizare, constă în stabilirea cadrului organizatoric optim, care să permită desfășurarea activităților în condiții de eficiență maximă și prin care se stabilesc și se delimitează procesele de muncă și componentele lor (operații, lucrări, sarcini etc.), precum și gruparea acestora pe posturi, compartimente și atribuirea lor personalului. De exemplu, funcția de organizare răspunde la întrebările: ”cine și cum contribuie la realizarea obiectivelor?”. Răspunsul îl constituie combinarea nemijlocită a resurselor umane și, în mod indirect, materiale și financiare.

Funcția de coordonare, reprezintă ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului în cadrul previziunilor și sistemului organizatoric stabilite anterior. Aceasta constă în sincronizarea acțiunilor individuale și colective din cadrul colectivului și combinarea optimă a acestora, astfel ca desfășurarea lor să se facă în condiții de eficiență maximă. Cu alte cuvinte, coordonarea este o ”organizare în dinamică”.

Coordonarea este funcția managementului mai puțin formalizată, ce depinde într-o măsură decisivă de latura umană a potențialului cadrelor de conducere, ale cărei efecte, dificil de evaluat, sunt condiționate strâns de conținutul celorlalte funcții ale managementului.(9. Nicolescu, 0., I., Verboncu, 1999,pag.43). Realizarea coordonării la un nivel calitativ superior conferă activităților o pronunțată suplețe, flexibilitate, adaptabilitate și creativitate, caracteristici esențiale în condițiile economiei de piață.

Funcția de antrenare, încorporează ansamblul proceselor de muncă prin care se determină personalul să contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor planificate, pe baza luării în considerare a factorilor care îl motivează. Deci, scopul antrenării, care are un pronunțat caracter operațional, este implicarea eficace a personalului de execuție și de conducere la realizarea obiectivelor ce-i revin, deduse din obiectivele entității. Prin urmare, antrenarea răspunde la întrebarea: ”de ce personalul unității participă la stabilirea obiectivelor circumscrise acesteia ?”.

Fundamentul antrenării îl reprezintă motivarea, cointeresarea. În activitatea financiar –contabilă, se manifestă prin obligativitatea respectării disciplinei financiare, bugetare, de casă, de plan, etc. și prin categoriile virtuale ale răspunderii (contravenționale, materiale, disciplinare, penale, etc.) pentru neîndeplinirea atribuțiilor ce revin personalului, potrivit dispozițiilor legale care reglementează activitatea financiar –contabilă. Trebuie reținut, de asemenea, că, în ansamblul procesului de management, calitatea antrenării are un rol deosebit de important, prin aceea că, într-o măsură decisivă, condiționează concretizarea eficientă a funcțiilor prezentate anterior - previziunea, organizarea și coordonarea - precum și eficacitatea evaluării care urmează antrenării. Economia de piață impune modificări de esență în conceperea și exercitarea motivării, în sensul adecvării motivării la caracteristicile fiecărei persoane, eliminând abordarea nivelatorie standardizată a motivării din perioada precedentă, ce ”stimulează” neimplicare, efort minim, ineficientă.

Funcția de evaluare – control, constă în verificarea continuă și completă a modului în care se desfășoară activitățile, comparativ cu programele fixate, în sesizarea și măsurarea abaterilor de la programe și în indicarea măsurilor corective pentru înlăturarea acestor abateri. Performanțele activității sunt măsurate și comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial, în vederea eliminării deficiențelor constatate și integrării abaterilor pozitive. Această funcție răspunde la întrebarea ”cu ce rezultat s-a finalizat munca depusă ?”. Evaluarea încheie ciclul procesului de management, premergând previzionarea de noi obiective, efectuarea de reorganizări etc. Pentru a fi eficient, este necesar ca procesul de evaluare –control să fie continuu. De asemenea, trebuie să aibă într-o măsură cât mai mare un caracter preventiv, deci de preîntâmpinare a deficiențelor și, dacă acestea s-au produs, corectiv. Economia de piață impune o reevaluare a exercitării control –evaluării, care trebuie să fie mai flexibil, mai adaptiv, fără să piardă însă din rigurozitate. Această funcție încheie ciclul de management, conținutul și eficacitatea sa condiționând sensibil calitatea de ansamblu a procesului de conducere și, în special, eficiența muncii depuse de personal.

CONCLUZII

O caracteristică a oricărui sistem socio-economic, o constituie finalitatea, adică tendința conștientă de a urmări atingerea unor obiective, tendința de a evolua în vederea realizării anumitor obiective (2. Avram, V., 2003, pag. 14). Dar, realizarea acestora nu are loc automat, în virtutea unor legi proprii sistemului.

Dacă admitem universalitatea legii entropiei, potrivit căreia în natură ordinea tinde să se transforme în dezordine, rezultă că starea entropică este caracteristică și sistemelor socio-economice. În aceste condiții, entitatea publică, ca sistem, trebuie să se adapteze permanent influenței unor factori perturbatori – exogeni și endogeni- care se opun sau îngreunează realizarea obiectivelor prestabilite.

Din perspectiva managementului public, este necesar ca în entitățile publice să fie aplicate principiile economice și manageriale moderne, care s-au dovedit performante. În acest sens, amintim, ca fiind primordial, principiul administrării eficiente, care ”constă în realizarea, prin intermediul proceselor și relațiilor de management din sectorul public a gestionării eficiente a tuturor categoriilor de resurse atrase și destinate realizării obiectivelor previzionate, astfel încât să se poată respecta o concordanță esențială și necesară între nivelul performanțelor economice și sociale obținute în instituțiile publice de titularii posturilor și funcțiilor publice de conducere și de execuție și cheltuială cu care acestea sunt oferite (1. Androniceanu, A., 2004, pag.38).

O condiție a maximizării eficienței o constituie respectarea normelor prin intermediul cărora tehnicile și procedeele de redimensionare și de eficientizare devin realizabile. Mentalitatea potrivit căreia managementul financiar-contabil este eficient dacă a contribuit la îndeplinirea cu orice preț a obiectivului stabilit, trebuie înlocuită cu convingerea că banul public trebuie respectat, iar atingerea obiectivului trebuie să se realizeze cu costuri minime (4.Crisan, C., P., Dumbrava, L., Breban, 2008, pag.19).

Starea de echilibru presupune existența unei interdependențe între consum, mijloace financiare disponibile și performanțe manageriale. Determinarea poziției de echilibru în atingerea obiectivelor se realizează atât în condițiile asigurării unui nivel corespunzător al bugetului afectat, cât și ale gestionării inteligente și performante a acestuia de către managementul financiar-contabil, care, în primul rând trebuie să prevină situațiile greu sau imposibil de depășit, realizând optimizarea economică adecvată. Această transparență ține tot mai mult de competență, abilitatea și corectitudinea specialiștilor implicați în cheltuirea eficientă a fondurilor bănești, în administrarea, utilizarea și consumul economic și eficace al resurselor materiale existente. Managementul trebuie să identifice punctele slabe, să învețe lecțiile rezultate din comiterea unor erori semnificative pentru ca apariția acestora să nu mai fie posibilă.

BIBLIOGRAFIE

1. Androniceanu, A., 2004, Noutăți în managementul public, Editura Universitară, București, pag.38
2. Avram, V., 2003, Managementul procesului de creare a valorii în contextul guvernării întreprinderii, Editura Economică, București, pag.14
3. Covey, S., 1995, Eficiența în 7 trepte, Editura ALL, București
4. Crisan, C., P., Dumbrava, L., Breban, 2008, Managementul, evidența, bugetarea, controlul și auditarea în entitățile publice, Editura, Alma Mater, Cluj-Napoca, pag.19
5. Dragotă, V., și colectiv, 2003, Management financiar, vol.I, Editura economică, București, pag.15
6. Ghiță, M., V., Mareș, 1994, Auditul performanței finanțelor publice, Editura CECCAR, București, pag.9
7. Hirschev, Marc and Pappas, James L., 1992, Fundamentals of Managerial Economics, fourth edition, The Dryden Press, Ford Worth
8. Mihuleac, E., 1994, Bazele managementului, Editura Tempus, București
9. Nicolescu, O., I., Verboncu, 1999, Management (ediția a III-a), Editura Economică, București, pag.43
10. Stroe, R., D., Armeanu, 2004, Finanțe (ediția a II-a), Editura ASE, București, pag.5