

MANAGEMENT, EFICIENȚĂ ȘI EFICACITATE

Prof. univ. dr. **Ion Verboncu**

Academia de Studii Economice București

Abstract *The organization management consists in performing the management processes, materialized in preparing, making and applying of decisions, based on specific mechanisms, with the support of diversified instruments, in an informational, processual and organizational-structural perimeter, judiciously delimited.*

The decisions adopted by the managers on different hierarchical levels aims the establishing and laying out the objectives, specifying the ways of achieving, dimensioning of the necessary resources, stipulating the intermediary and final terms, delimiting and dimensioning of the structural and processual components involved in achieving the objectives, coordinating and directing the active personnel to establishing and achieving the objectives, evaluating the results, casual seizing of disfunctionalities and strengths, correcting and/or updating the objectives. Its modernization implies carrying on of complex measures which would allow obtaining of an increased efficiency and effectiveness and, implicitly, of corresponding performances.

Keywords: management functions; management system components; management efficiency; managerial performances.

Unul dintre termenii „la modă” în România ultimilor ani este *managementul*, abordat la nivelul macro- sau microeconomic, organizațional și social. O asemenea situație nu este întâmplătoare. Este unanim recunoscut faptul că managementul este cel mai important factor de eficientizare a economiei și organizațiilor, ce funcționează în cadrul acesteia, de performanțele manageriale fiind dependente performanțele economice, comerciale, tehnice și tehnologice etc. obținute în domeniile respective.

Perechea „manageri-management” devine laitmotivul oricărui demers strategic și sau tactic orientat spre eficiență, eficacitate și competitivitate. Iată de ce, în materialul s de față, se va acorda atenția cuvenită manierei de implicare a managerilor în exercitarea proceselor de management, performanța fiind ținta permanentă a acestora.

Deși managementul se practică „de când lumea”, iar ca teorie, ca știință s-a conturat în urmă cu peste 125 de ani, consider necesară evidențierea celor două ipostaze în care se regăsește, în special, la nivel de organizație. Într-o primă ipostază este asociat cu *conducerea*, în sensul că o parte a factorului uman (managerii) previzionează, organizează, coordonează, antrenează, controlează și evaluează prestația celeilalte părți (executanții).

Într-o a doua abordare, în sens larg, managementul înseamnă *conducerea și gestiunea economico-financiară*, fiecare dintre prestatorii proceselor de management fiind responsabil de maniera de utilizare a părții de patrimoniu încredințate.

Managerul este, de departe, cel mai important personaj al organizației, indiferent de ipostazele în care se află: director general, președinte, director executiv, vicepreședinte, director de departament, director centru de profit, șef serviciu, șef birou, șef secție, șef atelier, maistru ș.a.m.d. Acesta exercită procese de management cu intensități variabile, în funcție de poziția ierarhică pe care o ocupă în configurația structurală a organizației, adică adoptă decizii (de management, n.n.) prin care influențează deciziile și acțiunile altor persoane. Așadar, managerul:

- *previzionează (Pv)*, adică adoptă decizii referitoare la stabilirea obiectivelor organizației și ale subdiviziunilor sale organizatorice, conturează modalitățile de realizare a acestora, dimensionează resursele ce urmează a fi angajate pentru realizarea lor, precizează termenele intermediare și finale de îndeplinire a obiectivelor; rezultatul acestor decizii îl reprezintă elaborarea de *prognoze, strategii, politici și programe*, diferențiate în raport de orizontul de timp vizat, gradul de detaliere a obiectivelor, impactul asupra organizației;

- *organizează (O)*, respectiv, defalchează obiectivele fundamentale în obiective derivate, specifice și individuale, delimitează și dimensionează componentele procesuale la nivelul cărora acestea se realizează (funcțiuni, activități, atribuții și sarcini), delimitează și dimensionează componentele structurale implicate în derularea proceselor de muncă (posturi, funcții, compartimente etc), asigură „dotarea” umană corespunzătoare a posturilor de management și execuție (compatibilitatea autorității personale cu autoritatea oficială circumscrisă postului);

- *coordonează (Co)*, adică armonizează deciziile și acțiunile personalului din subordine, printr-o comunicare bi- sau multilaterală permanentă;

- *antrenează (A)*, adoptând decizii prin care determină subordonații să participe la stabilirea și realizarea obiectivelor, luând în considerare factorii motivaționali; de aici și necesitatea unei motivări complexe (axate pe valorificarea recompenselor/sanctiunilor materiale corelativ cu cele morale/spirituale), graduale (satisfacerea nevoilor individului în raport cu importanța și intensitatea manifestării acestora) și diferențiate (acordarea de recompense/sanctiuni materiale și morale/spirituale, în funcție de gradul de realizare a obiectivelor individuale, a obiectivelor subdiviziunii organizatorice din care face parte individul și a obiectivelor organizației);

- *controlează (C)*, periodic și final, gradul de realizare a obiectivelor, precum și maniera de îndeplinire a acestora;

- *evaluează (E)*, periodic și final, rezultatele obținute, depistează cauzal abaterile pozitive și disfuncționalitățile și adoptă decizii de corecție și/sau actualizare corespunzătoare.

Orice organizație este abordată managerial nu prin prisma proceselor de management și a funcțiilor pe care le presupune (Pv, O, Co, A, și C, E) ci, cu prioritate, prin cele *patru componente manageriale*, respectiv subsisteme, ce dau consistență *sistemului de management* al acesteia.

O componentă majoră a managementului organizației, rezultată direct din exercitarea proceselor de management este *subsistemul decizional (SD)*, concretizat în deciziile manageriale și mecanismele de fundamentare și adoptare a acestora. Este evident faptul că de calitatea deciziilor adoptate responsabili sunt, în exclusivitate,

managerii, iar de eficiența lor, răspunzători sunt, în cea mai mare parte, executanții, adică cei care inițiază acțiuni pentru aplicarea acestora.

În orice demers decizional-strategic, tactic sau operațional, sunt valorificate date și informații pertinente, transmise operativ managerilor. De aici, importanța *subsistemului informațional (SI)* a managementului care, prin funcția decizională, asigură suportul informațional pentru fundamentarea și adoptarea deciziilor manageriale.

Cea de-a treia componentă o constituie *subsistemul organizatoric (SO)* care implică organizarea formală și informală. Evident, o mare atenție trebuie acordată organizării formale, reflectată de *organizarea procesuală și organizarea structurală*, ce asigură suportul necesar pentru adoptarea de decizii și inițierea de acțiuni orientate spre realizarea obiectivelor.

În sfârșit, conceperea și funcționarea celor trei componente manageriale nu sunt posibile fără un *instrumentar managerial* adecvat și unele *metodologii* corespunzătoare de proiectare/reproiectare și întreținere a funcționării managementului organizației. Acestea din urmă dau consistență *subsistemului metodologico-managerial (SM)* considerat unanim ca fiind partea cea mai activă, cea mai dinamică și mai algoritmică a managementului, componentă cu mare impact asupra gradului de scientizare a muncii managerilor.

O primă concluzie. *Esența managementului* (vezi figura 1) constă în exercitarea proceselor de management, concretizată *la fundamentarea, adoptarea și aplicarea de decizii* (de management), *bazate pe mecanisme specifice* (procese sau acte decizionale), *cu ajutorul unui instrumentar diversificat* (sisteme, metode și tehnici de management), *într-un perimetru informațional* (date, informații, fluxuri și circuite informaționale, proceduri informaționale, mijloace de tratare a informațiilor), *procesual și structural-organizatoric judicios delimitate*.

Deciziile adoptate de managerii amplasați pe niveluri ierarhice diferite vizează *stabilirea și defalcarea obiectivelor, precizarea modalităților de realizare, dimensionarea resurselor necesare, precizarea termenelor intermediare și finale, delimitarea și dimensionarea componentelor procesuale și structurale implicate în realizarea obiectivelor, coordonarea și antrenarea-motivarea personalului participant la stabilirea și realizarea obiectivelor, evaluarea rezultatelor, depistarea cauzală a unor disfuncționalități și atuurii, corecția și/sau actualizarea obiectivelor* (Verboncu și Zalman, 2005).

Managementul, abordat în principal ca practică, a parcurs în evoluția sa mai multe stadii, fiecare dintre acestea fiind consecința unor progrese semnificative în plan teoretic și metodologic. Remarcăm perioada anilor '80, când a fost promovat *managementul strategic*, apoi cea a anilor '90, când s-a conturat *managementul bazat pe procese*, consecința firească a reengineeringului organizației și a managementului său, iar în ultimii ani se conturează perioada *managementului bazat pe cunoștințe*. Cele trei stadii nu se exclud, ci, dimpotrivă, pot fi considerate etape evolutive succesive.

Astăzi, în România, eficientizarea managementului organizației reclamă, ca modalitate majoră, reproiectarea acestuia.

Un astfel de demers strategic este nu numai necesar, ci și oportun, imprimarea unor caracteristici de ordine, disciplină și rigurozitate organizației și componentelor sale fiind o consecință firească a refacerii radicale a proceselor de management.

Un management cu adevărat eficient și eficace, performant, exercitat de managerii profesioniști, este principalul „furnizor” de performanțe în „zonele” conduse.

Dacă *eficiența* presupune existența unor efecte, în raport cauzal cu eforturile depuse pentru obținerea lor, *eficacitatea* constă în realizarea obiectivelor și exercitarea sarcinilor manageriale în condiții temporale și calitative prestabilite.

Pentru managerii organizației românești, supuși unor multiple și din ce în ce mai complexe provocări contextuale și endogene și predispuși la „claustrofobie” informațională din cauza volumului de informații ce trebuie valorificate decizional, *este mult mai importantă eficacitatea prestației lor*. Eficacitatea se concretizează în obținerea de *performanțe manageriale generale, și specifice*, (Verboncu, 2005; Noye, 2002).

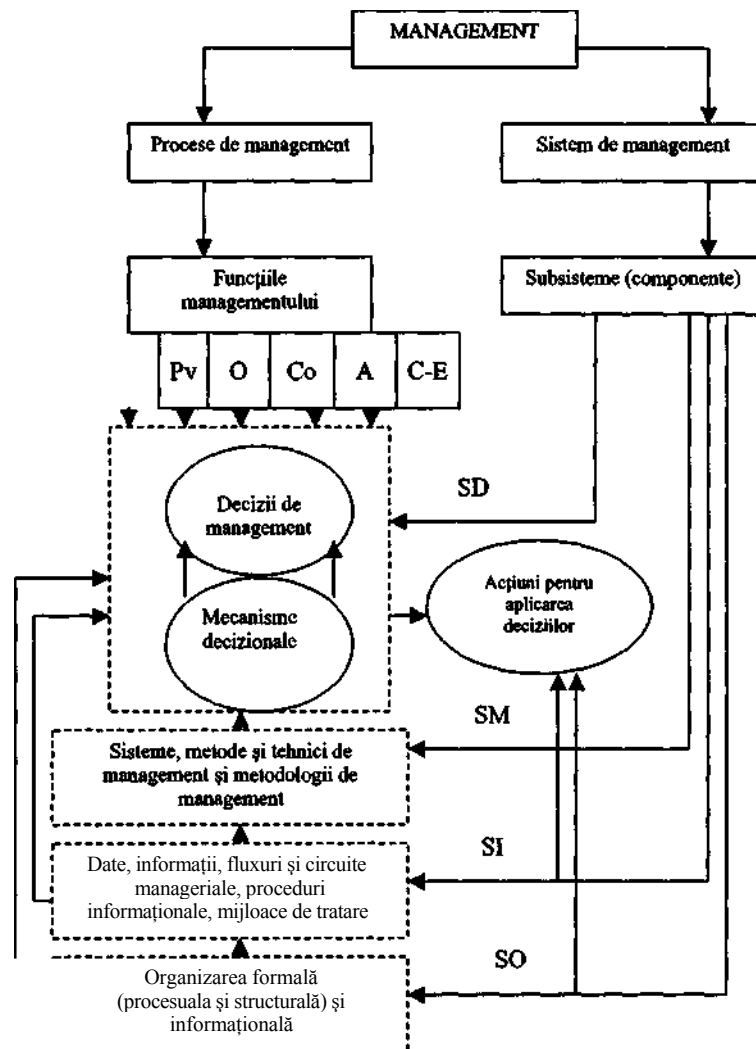


Figura 1. Esența managementului

1. Performanțe manageriale generale

a. *Performanțe metodologico-manageriale generale*

O primă performanță se referă la *gradul de scientizare a managementului organizației*. Acesta se exprimă *cantitativ* - prin numărul de sisteme, metode și tehnici de management folosite la un moment dat pentru (în) exercitarea proceselor de management și a funcțiilor acestora - și *calitativ* - prin maniera de operaționalizare (metodologică) a acestora - raporturile dintre empirism și științific în prestația managerilor, în principal a celor din „vârful strategic” și eșalonul mediu (managementul departamental). Această performanță depinde de *gradul de „participare”, de „implicare” a instrumentarului managerial în exercitarea proceselor de management*, care este dat de numărul și ponderea sistemelor, metodelor și tehnicilor manageriale la care managerii apelează pentru exercitarea fiecărei funcții. La acestea va trebui să se adauge și *competența managerilor*, care este dată, în principal, de cunoștințele de management pe care le posedă managerii din cele trei eșaloane organizatorice ale organizației.

b. *Performanțe decizionale generale*

Gradul de soluționare decizională a problemelor cu care se confruntă organizația constituie o performanță care se poate determina ca raport între numărul de decizii adoptate la nivel de organizație și numărul de probleme cu care aceasta s-a confruntat, într-un anumit interval de timp.

O altă performanță o constituie *gradul de aplicare (operaționalizare) a deciziilor*, care se determină în funcție de acțiunile inițiate în domeniul condus pentru implementarea deciziilor. Acest indicator de performanță se determină pe ansamblul managementului și pe eșaloane organizatorice.

c. *Performanțe informațional - manageriale de ansamblu*

Această performanță *gradul de satisfacere a nevoilor informaționale ale managerilor de nivel superior, mediu și inferior*, determinat ca raport între cantitatea de informații furnizate și cantitatea necesară pentru fiecare manager. Totodată, se consideră și *gradul de satisfacere a nevoilor informaționale ale executanților*, determinat după același algoritm.

d. *Performanțe organizatorice generale*

Aici se poate considera *gradul de asigurare procesuală a obiectivelor asumate* pentru o anumită perioadă, care scoate în evidență măsura în care delimitarea și dimensionarea proceselor de muncă satisfac pretențiile impuse de cele cinci categorii de obiective - fundamentale, derivate I, derivate II, specifice, individuale. În același context, se consideră și *gradul de acoperire structural-organizatorică a proceselor de muncă implicate în realizarea obiectivelor*.

Este evident faptul că, pentru realizarea obiectivelor, sunt necesare procese de muncă, regăsite în forme de agregare diferită, în componentele procesuale (funcții, activități, atribuții, sarcini), iar pentru derularea corespunzătoare a acestora este necesar un cadru structural-organizatoric judicios conturat. Insistăm pe faptul că orice componentă procesuală trebuie să dispună de un suport structural-organizatoric delimitat corespunzător pentru a putea fi exercitată. Nerespectarea acestor corespondențe duce inevitabil la nerealizarea obiectivelor.

2. Performanțe manageriale specifice

a. *Performanțe metodologico-manageriale.* Cea mai importantă performanță o constituie calitatea instrumentarului managerial. Aceasta se evidențiază prin:

- oportunitatea apelării și utilizării unui anumit instrument managerial (sistem, metodă sau tehnică de management);

- integritatea sistemului, metodei sau tehnicii de management apelate, în sensul folosirii adecvate a tuturor componentelor sale, orice abordare trunchiată fiind sortită, mai devreme sau mai târziu, eșecului;

- respectarea metodologiei specifice de operaționalizare a instrumentarului managerial ales;

- sincronizarea dintre cerințele și exigențele sistemului, metodei sau tehnicii manageriale alese pentru promovare și utilizare, pe de o parte, și competența managerilor și executanților implicați nemijlocit în operaționalizarea lor;

- sincronizarea dintre instrumentarul managerial apelat și funcția (funcțiile) managementului la a cărei (cărora) exercitare participă nemijlocit.

Cea de-a doua performanță metodologico-managerială o constituie calitatea metodologiilor de concepere, funcționare și întreținere a managementului și componentelor sale. Aceasta se reflectă prin:

- respectarea etapelor și fazelor specifice de proiectare/reproiectare managerială, ca premisă fundamentală a succesului unui asemenea demers complex, de natură strategică și cu un pronunțat caracter inovațional;

- luarea în considerare a specificului mediului aplicativ (organizația ori componentele procesuale și structurale la nivelul cărora se operaționalizează);

- corespondența dintre conținutul metodologiei, cerințele și exigențele impuse de aplicarea sa și competența celor care o operaționalizează; este foarte important ca metodologia, indiferent de complexitate, să fie comprehensibilă, adică înțeleasă de manageri și executanți, în așa fel încât aplicarea să „curgă” liniștit spre performanță;

- oportunitatea metodologiei de proiectare/reproiectare, evidențiată de perioada solicitată pentru aplicare; este foarte importantă operaționalizarea metodologiei într-un interval de timp optim, atunci când schimbarea, modernizarea ori îmbunătățirea de fond a unui domeniu este necesară.

b. *Performanțe decizionale.* Cea mai importantă performanță o constituie calitatea deciziilor manageriale. Aceasta se poate evidenția prin:

- fundamentarea științifică - asigurată, pe de o parte, de existența și valorificarea unor informații pertinente referitoare la problema (problemele) ce urmează a fi soluționată (soluționate) și, pe de altă parte, mai ales în cazul deciziilor strategice, de folosirea unor instrumente manageriale adecvate pentru fundamentarea și adoptarea deciziilor, în funcție de situația decizională în care se înscrie problema ce trebuie rezolvată;

- „împuternicirea” deciziei - dată de implicarea efectivă a persoanei sau persoanelor ce dispun de autoritatea necesară („puterea” decizională sau dreptul de a decide într-un anumit domeniu);

- evident, se „pleacă” de la premisa că cei care adoptă decizii dispun de cunoștințele, calitățile și aptitudinile necesare pentru a valorifica autoritatea oficială conferită postului, adică au autoritatea personală solicitată de rezolvarea problemei (problemelor) cu care se confruntă;

Management, eficiență și eficacitate

- *oportunitatea deciziei* - respectiv, adoptarea și aplicarea deciziei într-un interval de timp considerat optim; orice depășire a acestuia face inutilă decizia adoptată; în acest perimetru considerăm că este adecvată butada: „este de preferat o decizie mai puțin fundamentată adoptată în perioada optimă decât o decizie superior fundamentată, adoptată în afara acesteia”;

- *integrarea în ansamblul deciziilor microeconomice* - implică, în primul rând, conturarea unui/unor obiectiv/obiective, care să „facă parte” din sistemul categorial de obiective al organizației (fundamentale, derivate sau specifice); în al doilea rând, este necesară o corelare pe orizontală, în sensul armonizării deciziilor adoptate de manageri amplasați pe același nivel ierarhic, referitoare la probleme decizionale complexe, ce reclamă prezența mai multor compartimente;

- *formularea corespunzătoare a deciziei* - adică regăsirea, în textul acesteia (responsabil de acesta este decidentul), a următorilor parametri: decidentul (exprimat explicit), obiectivul (obiectivele) decizionale, modalitatea/modalitățile de realizare, resursele necesare, data adoptării, data aplicării, locul aplicării și responsabilul cu aplicarea deciziei.

De asemenea, o importanță deosebită o are și *calitatea mecanismelor decizionale (acte și procese decizionale)*:

- *oportunitatea* fundamentării, adoptării și aplicării deciziilor pe bază de acte sau procese decizionale. Premisa unui asemenea parametru calitativ o reprezintă încadrarea tipologică a deciziilor adoptate. După cum bine se știe, doar deciziile curente sunt consecința actelor decizionale, în adoptarea lor fiind necesare, cu prioritate, experiența, flerul, talentul, intuiția managerului (decidentului);

- *respectarea metodologiei specifice proceselor decizionale strategico-tactice*, adică regăsirea unor etape reprezentative, fără de care calitatea „produsului finit”, adică a deciziilor adoptate și eficiența sa, are de suferit;

- *calitatea parametrilor actelor și proceselor decizionale*, asigurată de (prin): competența decidenților, individuali și de grup; ne referim la cunoștințele, calitățile și aptitudinile acestora (autoritatea personală); realismul obiectivelor decizionale; acuratețea criteriilor decizionale; fundamentarea variantelor decizionale; realismul consecințelor/rezultatelor decizionale;

- *sincronizarea* dintre poziția ierarhică a managerilor (decidenților) și *tipurile de decizii* adoptate, cunoscute fiind varietatea extrem de ridicată a deciziilor adoptate și implicarea decizională la fel de diversificată a managerilor.

- *corespondența* dintre cerințele decizionale ale fiecărei funcții a managementului și deciziile adoptate (*intensitatea decizională pe funcții ale proceselor de management*).

- *corespondența funcțiilor organizației - decizii adoptate (intensitatea decizională pe funcțiuni)*. Dat fiind faptul că exercitarea funcțiilor manageriale „afectează” componentele procesuale (procesele de muncă, regăsite în formule de agregare diferite, de la sarcini la atribuții, activități și funcțiuni), este foarte importantă acordarea unei atenții distributive acestora, în raport cu importanța lor în economia organizației și cu contribuția la realizarea diverselor tipuri de obiective.

¹ - *corespondența autoritate oficială - autoritate personală (competență acordată- competență propriu-zisă)*;

- *corespondența dintre tipologia deciziilor și conținutul unor tendințe în management și în componentele sale majore.*

c. *Performanțe informaționale. Calitatea informațiilor constituie o cerință fundamentală, care se asigură prin:*

- *realismul, respectiv, utilizarea de informații care să reflecte fidel situația organizației și a mediului său contextual;*

- *multilateralitatea, asigurată de abordarea fenomenelor și proceselor prin prisma unor aspecte de natură economică, tehnică, socială etc. și regăsirea acestora în informații;*

- *dinamismul, în sensul evidențierii proceselor de muncă în evoluția lor, și na static;*

- *oportunitatea, adică culegerea, înregistrarea, transmiterea și prelucrarea informațiilor în timp util, asigurându-se astfel derularea de procese decizionale și operaționale eficiente;*

- *adaptabilitatea.*

I

Calitatea circuitelor și fluxurilor informaționale se evaluează în funcție de lungimea, conținutul și costurile privind transmiterea informațiilor. Calitatea proceselor informaționale se poate evidenția prin: calitatea mijloacelor de tratare a informațiilor și calitatea situațiilor (documentelor) informaționale.

Performanțe organizatorice. Aceste performanțe se referă îndeosebi la organizarea procesuală și organizarea structurală. Organizarea procesuală se poate evalua prin acuratețea delimitărilor și dimensionării componentelor procesuale (sarcini, atribuții, activități, funcțiuni). Organizarea structurală se poate evalua prin: acuratețea delimitării și dimensionării componentelor structurale.

Practic, procesele de muncă, delimitate în sarcini, atribuții, activități și funcțiuni nu pot fi exercitate, iar obiectivele fundamentale, derivate I, derivate II, specifice și individuale, nu pot fi realizate dacă nu se delimitează și dimensionează corespunzător componentele structural-organizatorice: posturi, funcții, compartimente, niveluri ierarhice, ponderi ierarhice ori relații organizatorice. Evident, semnificative sunt posturile și compartimentele (indiferent de denumirea lor), acolo unde procesele de muncă prind, realmente, contur.

- *Corespondența niveluri ierarhice - ponderi ierarhice, care presupune conturarea unor dimensiuni ale normelor de conducere cât mai echilibrate pentru manageri amplasați pe același nivel ierarhic.*

- *Aplatizarea structurii organizatorice, care reclamă un număr cât mai rezonabil de niveluri ierarhice, care să permită o fluență a informațiilor (circuite și fluxuri informaționale cât mai scurte) și, pe această bază, o informare rapidă a managerilor și executanților implicați în fundamentarea și adoptarea de decizii și acțiuni.*

- *Calitatea relațiilor organizatorice, care este dependentă de caracteristicile constructive și funcționale ale organizației și de tipul de structură organizatorică adoptat. Doriți ar fi ca structura relațiilor organizatorice să fie orientate spre relațiile de cooperare și de autoritate de tip funcțional, mult mai apropiate de managementul participativ.*

- *Gradul de specializare funcțională a posturilor și compartimentelor este un criteriu de performanță organizatorică, ce presupune o anumită „dotare” procesuală acestor două componente structurale. De remarcat faptul că o specializare exagerată*

mai ales la nivel de posturi, poate genera ocupațiilor acestora rutină în tot ceea ce fac și, cu timpul, chiar ineficientă.

- *Calitatea documentelor organizatorice* este un alt parametru calitativ important în aprecierea sistemului organizatoric. Presupune ca regulamentul de organizare și funcționare, organigrama, descrierile de funcții și fișele de post să reflecte fidel, procesul și structural, organizația, compartimentele, funcțiile și posturile de management și execuție.

- *Corespondența mobilitate - stabilitate* este un atu al oricărui tip de structură organizatorică, în măsura în care permite operarea de modificări ori de câte ori este nevoie, fără însă a „deranja” substanțial funcționarea în condiții de normalitate a organizației.

Corespondența componente procesuale - componente structurale. Legăturile evidențiate anterior (vezi „organizarea procesuală”) trebuie completate cu cele dintre componentele procesuale și cele structural-organizatorice, acestea din urmă reprezentând „locațiile” exercitării proceselor de muncă și, implicit, ale realizării obiectivelor.

Concluzii

La nivelul organizațiilor conduse este evident că *eficiența* este prioritară, obținerea *fa performanțe economico-financiare*, exprimate cu ajutorul unor indicatori și indici, fiind consecința firească a performanțelor manageriale, generale și specifice. Remarcăm, în acest context, cu prioritate indicatorii calitativi (de eficiență) referitori la: productivitatea muncii, salariul mediu, câștigul mediu/acțiune, ratele rentabilității, lichiditatea și solvabilitatea, respectarea corelațiilor dintre dinamica cifrei de afaceri și dinamica salari-

ilor ori dintre dinamica productivității muncii și cea a salariului mediu ș.a.

Managementul și exercitarea sa nu sunt un scop în sine, ci un decisiv factor de amplificare a eficienței și eficacității organizației. Pentru a obține performanțe la nivelul acesteia, este necesar un management performant, prestat de manageri profesioniști. Reengineeringul managerial are drept consecință un management performant și, în același timp, pregătește „terenul” pentru un transfer sigur la un stadiu superior, cel al managementului bazat pe cunoștințe.

Bibliografie

Champy, J. (1995). *Reengineering du management*, Editura Dunod, Paris

Nicolescu, O., Nicolescu, L. (2005). *Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura Economică, București

Nicolescu, O., Verboncu, I. (2001). *Metodologii manageriale*, Editura Tribuna Economică, București

Noye, D. (2002). *Manager Les performances*, INSEP CONSULTING, Editures Paris

Verboncu, I. (2005). *Știm să conducem?*, Editura Economică, București

Verboncu, I., Zalman, M. (2005). *Management și performanțe*, Editura Universitară, București