

**DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ
ȘI MĂSURAREA PERFORMANȚELOR**

**DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ
ȘI MĂSURAREA PERFORMANȚELOR**

**Ciprian Tripon
Marius Dodu
Horia Raboca**

Ciprian Tripon

Marius Dodu

Horia Raboca

Dezvoltare Organizațională și Măsurarea Performanțelor

Copyright © Ciprian Tripon / Marius Dodu / Horia Raboca

Copyright © UBB 2013

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

ISBN: 978-606-8536-02-6

Coperta:

Redactor:

Tehnoredactor:

Comanda nr.

Bun de tipar:

Tipărit în România

Orice reproducere, totală sau parțială, a acestei lucrări, fără acordul scris al editorului, este strict interzisă și se pedepsește conform Legii dreptului de autor.

Cuprins

Cap. 1. Despre schimbarea organizațională și rezistența la schimbare	5
1.1. Definiția schimbării organizaționale.....	5
1.2. Tipuri de schimbare organizațională	8
1.3. Teorii ale schimbării organizaționale	13
1.4. Rezistența la schimbare	33
Cap. 2. Dezvoltarea organizațională.....	48
Cap. 3. Diagnoza organizațională (analiza diagnostic).....	54
Cap. 4. Intervențiile în programele de management al schimbării și de dezvoltare organizațională	77
Cap. 5. Definiții conceptuale ale măsurării performanței	83
5. 1. Definierea conceptului de performanță	83
5. 2. Modelul cauzal al performanței	86
5. 3. Definierea măsurării performanței	88
5. 4. Istoria și evoluția măsurării performanței	89
5. 5. Concluzii legate de modul de definire a măsurării performanțelor.....	94
Cap. 6. Importanța măsurării performanțelor pentru organizațiile publice.....	96
6. 1. Importanța măsurării performanțelor pentru instituțiile publice.....	96
6. 2. Probleme și efecte perverse care apar odată cu măsurarea performanțelor	100
Cap. 7. Sisteme de măsurare a performanței	102
7. 1. Conceptul de sistem de măsurare a performanței	102
7. 2. Modele folosite în sistemele de măsurare a performanței	103
7. 2. 1. Considerații generale privind modelele de măsurare a performanțelor	103
7. 2. 2. Modelul lui Fitzgerald	107
7. 2. 3. Modelul măsurării performanțelor a lui Keegan.....	110
7. 2. 4. Modelul lui Lynch și Cross	112
7. 2. 5. Modelul excelenței afacerilor al lui Gopal Kanji.....	113
7. 2. 6. Modelul prisme performanței a lui Neely și Adams	116
7. 2. 7. Modelul "tablou de bord echilibrat" (balanced scorecard) a lui Kaplan și Norton	117
7. 3. Concluzii legate de sistemele de măsurare a performanțelor.....	120
Cap. 8. Clasificarea sistemelor de măsurare a performanței.....	123
8. 1. Clasificarea sistemelor după formalism, integrare și utilizare.....	123
8. 2. Clasificarea sistemelor de măsurare a performanței după modul de evidențiere a proceselor.....	124
8. 3. Clasificarea sistemelor de măsurare a performanței după modul de evidențiere a rezultatelor financiare	126
Bibliografie	139

Cap. 1. DESPRE SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI REZISTENȚA LA SCHIMBARE

1.1. DEFINIȚIA SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE

Dacă conceptul general de schimbare este doar „o stare de lucruri nouă diferită de vechea stare de lucruri” (French și Bell, 1987, p. 2), schimbarea organizațională este mai dificil de definit. Pentru a o înțelege mai bine, cel mai ușor mod de abordare nu este acela de a încerca să o definim ci, mai degrabă, a o compara cu alte tipuri de schimbare. Denumirea de schimbare organizațională face evident faptul că este vorba de o schimbare în activitățile organizaționale, însă această afirmație nu spune prea multe în privința tipului de activități care sunt supuse schimbării. Făcând o comparație între schimbarea operațională și cea organizațională, vom observa că prima se referă exclusiv la indivizi, cu rolurile și valorile lor, în timp ce cea de-a doua acoperă un câmp mult mai larg, anume toate procesele operaționale- cele de servire a clienților, de producție și de logistică (Salminen, 2000). Pe lângă acestea, schimbarea organizațională acoperă și schimbările care survin în procesele de muncă (care pot fi înțelese ca „un set de sarcini de muncă îndeplinite pentru a atinge un scop clar” - Davenport și Short, 1990, p. 56) și subsistemele acestora.

Mai departe, schimbarea organizațională poate fi definită și ca „o stare de tranziție între starea actuală și o stare viitoare spre care tinde organizația” (Cummings, 1985, p. 24). Deși această definiție este mai apropiată de definiția schimbării în general, o anumită diferență, deși subtilă, este vizibilă. Această definiție își are originea în concepțiile lui Lewin (1947), care a formulat conceptul de mișcare între două „stări” discrete și oarecum imuabile, ca schimbare organizațională, adică a te afla în starea I la momentul I și în starea II la momentul II. Mișcarea sugerată este una lineară și statică și, după anumiți autori (Kanter et al., 1990), nu se potrivește conceptului dinamic de schimbare organizațională deoarece simplifică extrem de mult un proces foarte complex însă, tocmai din această cauză, oferă o posibilitate extrem de directă de a planifica acțiunile de schimbare.

Schimbarea organizațională include, pe lângă procesele menționate mai sus, conținutul real al schimbării care se produce în cadrul acestora. Pe lângă aceste două dimensiuni, contextul în care se produce schimbarea organizațională este la fel de important, deoarece „pentru a formula conținutul unei strategii trebuie să i se controleze atât contextul în care are loc cât și procesul prin care are loc” (Pettigrew, 1985, p. 43). Astfel, schimbarea strategică devine o interacțiune între ideile despre contextul, procesul și conținutul schimbării, iar analizele care nu au în vedere acest fapt și privesc orice schimbare organizațională ca pe un fapt individual, nu analizează de fapt forma, înțelesul și substanța schimbării

(Pettigrew et al., 1992). Nefăcând aceasta, domeniul pe care analizele schimbării ar trebui să-l acopere devine extrem de îngust și se îndepărtează de analiza dinamică și atotcuprinzătoare care ar trebui aplicată schimbării la modul ideal (Pettigrew et al., 1992).

Un alt element important în definiția schimbării sunt cauzele care determină apariția schimbării, care caracterizează, în principal, schimbarea radicală și paradigmatică denumită „schimbare de ordinul doi” de către Levy (1986).

Continuând ideea de comparație prezentată mai sus, schimbarea organizațională poate fi ușor comparată cu sau chiar considerată o inovație. Inovația poate fi definită ca o tehnologie, un produs sau o practică „folosită pentru prima dată de membrii unei organizații, indiferent de faptul că a fost deja folosită în alte organizații”(Nord și Tucker, 1987, p. 6), altfel spus folosirea unei inovații este ea însăși o inovație. Indiferent de veridicitatea acestei idei (alți autori fac o distincție clară între inovație și implementarea sa, care este „procesul de a determina folosirea potrivită și continuă a unei inovații de către anumiți membri ai unei organizații” - Klein și Sora, 1996, p. 105), ea se aplică în aceeași măsură schimbării organizaționale. Din acest punct de vedere, schimbarea poate fi înțeleasă la fel de bine ca „un proces continuu de pregătire a organizației pentru noul sistem și introducerea acestuia în așa fel încât să i se asigure succesul” (David și Olson, 1985, p. 65), o definiție influențată de schimbările survenite în domeniul IT.

După cum se vede mai sus, scopul final al schimbării organizaționale este succesul, adică o potrivire mai bună între organizație și mediul în care evoluează, precum și o modalitate mai eficientă și eficace de lucru. Succesul unei schimbări poate fi definit și ca gradul în care schimbarea respectivă îndeplinește următoarele criterii (Salminen, 2000):

- a. Îndeplinește scopul pentru care a fost implementată;
- b. Nu depășește data limită și nici bugetul care i-a fost stabilit;
- c. Duce la rezultate economice și operaționale pozitive într-o perioadă de timp rezonabilă, care depășesc costurile cauzate de implementarea sa;
- d. Este percepută ca un succes atât de membri interni cât și de cei externi ai organizației.

Putem așadar concluziona că succesul schimbării organizaționale depinde atât de calitatea soluției găsite, cât și de eficacitatea implementării acesteia, care poate avea trei urmări:

- (1) Implementare eficientă, folosirea inovației sau a schimbării (interșanjabile în contextul dat) îmbunătățește performanța organizației;
- (2) Implementare eficientă, dar performanța organizației nu este afectată în nici un fel;
- (3) Implementarea nu are succes (Klein și Sorra, 1996).

După cum se vede mai sus, efectele schimbării pot fi negative dacă soluțiile găsite sunt proaste sau nepotrivite cu contextul, ceea ce nu face decât să scoată în evidență, odată în plus, lipsa de interdependență între conținutul și procesul schimbării. Acesta este și punctul de vedere al școlii de studii strategice, care se bazează cel mai mult pe conținut, iar premiza schimbării este starea predefinită care trebuie implementată (MacIntosh și MacLean, 1999). Criteriile de succes (a) și (b) prezentate mai sus, de potrivire cu scopurile, data limită și bugetul definite de Salminen (2000) se raliază și ele la acest punct de vedere, însă, după cum

afirmă chiar Salminen, problema care poate apărea este ca tocmai scopurile și bugetul să nu fie definite corespunzător, iar implementarea schimbării, chiar dacă își îndeplinește sau chiar depășește scopurile trasate, nu va reuși să îmbunătățească performanța organizației. Ne putem imagina cu ușurință cel mai rău caz în care implementarea duce la scăderea performanței. În acest caz, sau în cel în care soluțiile propuse sunt prost definite sau complet nepotrivite cerințelor, implementarea poate totuși avea succes dacă soluțiile sunt înlocuite sau îmbunătățite, sau, în cel mai rău caz, se renunță cu totul la schimbare. Schimbarea organizațională trebuie, așadar, să promoveze o strategie de evoluție a organizației, care este evident că nu va putea fi constantă, ci dinamică.

Există mai multe moduri de a privi, din punct de vedere practic, problematica schimbării într-o organizație. Ceea ce este specific oricărei organizații este echilibrul precar, apariția continuă a unor tensiuni, probleme. Problemele apar, bineînțeles, la fiecare nivel al organizației, în interiorul fiecărui sub-sistem care compune întregul organizațional.

La modul teoretic, se poate formula un model de rezolvare a problemelor cu care se confruntă o organizație. Există două modele care pot fi aplicate, dintre care pe noi ne interesează, în special, primul: modelul schimbării ca rezolvare a problemei și modelul sau metoda normativă (Zamfir, 1972, p. 72). Aceasta din urmă o vom prezenta doar pe scurt, pentru contrast.

Modelul normativ se bazează pe faptul că sistemele organizaționale nu sunt entități materiale, ci, mai degrabă, „structuri de evenimente sau de întâmplări, decât părți fizice”(Katz și Kahn, 1966). Acest lucru vrea să spună că un sistem organizațional este definit mai mult de comportamente și acțiuni umane ale grupului. Tiparul organizațional nu este dat, conform modelului normativ, de predispoziții naturale, ci de niște reguli exterioare, la care comportamentul grupului se adaptează, în funcție de necesitățile momentului. Organizația alege, evident, un anumit tip de comportament care să o reprezinte, se străduiește să încurajeze tendințele și comportamentele pozitive în defavoarea celor disfuncționale (Katz și Kahn, 1966). Pe această bază s-a constituit așa-numitul model normativ, ce constă în „modalități de a acționa asupra unităților active [...] în scopul de a le determina să promoveze anumite comportamente și să nu promoveze altele” (Katz și Kahn, 1966, p. 46). Deși citatul se referă mai degrabă la indivizi și grupuri, putem să-l vedem și în context organizațional.

Odată identificat un proces perturbator, organizația poate reacționa în mai multe moduri, numite aici norme, pozitive sau negative. Modelul normativ stabilește, în acest fel, funcționalitatea proceselor organizaționale: cele funcționale sunt încurajate, cele nefuncționale sunt interzise, prin activitatea normativă. Aceasta din urmă cuprinde mecanismele de control ale organizației, folosite pentru a menține echilibrul și a feri sistemul de perturbări. Stabilitatea, aici, este văzută ca singurul element pozitiv: „o mare parte din energia organizațiilor trebuie pusă în scopul controlului, pentru a reduce variabilitatea comportamentului și a produce moduri stabile de comportare”(Katz și Kahn, 1966, p. 52). Schimbarea, apariția dezechilibrului este cel mai mare dușman al unei organizații, potrivit modelului normativ.

Modelul normativ își are limitele sale, aidoma oricărui model teoretic, însă nefăcând obiectul acestei lucrări, nu le vom detalia aici.

Modelul schimbării ca rezolvare a problemei, numit și „metoda transformării”(Zamfir, 1972, p. 177), nu încearcă să elimine procesele care au cauzat problema. În schimb, folosește schimbarea (a procesului, a sistemului sau sub-sistemului organizațional etc.) ca metodă de rezolvare a problemei. Orice sistem organizațional poate fi reorganizat, *schimbat*, în așa fel încât orice potențială problemă să fie rezolvată. Schimbarea readuce echilibrul în sistem, ceea ce înainte era perceput ca problemă fiind, fie integrat în sistemul care s-a adaptat, fie eliminat.

În cea de-a doua situație, atunci când două procese paralele dintr-o organizație își perturbă reciproc activitatea, din nou schimbarea intervine ca metoda ideală de a reorganiza întreaga organizație pentru ca aceste incompatibilități să dispară, printr-o gestiune mai bună a proceselor din sistem. Astfel, cele două procese divergente pot fi transformate în procese funcționale sau neutre. Schimbarea unei abordări organizaționale cu ierarhie strictă și birocrație excesivă, care este o sursă a frustrării într-o abordare mai deschisă, axată pe oameni, este un alt tip de rezolvare a unei probleme prin schimbare.

La baza modelului schimbării se găsește postulatul că „în principiu, orice sistem organizațional este perfectibil, transformabil [...]” (Zamfir, 1972, p. 177). Bineînțeles că nici un sistem nu poate fi perfecționat la infinit. Schimbările aplicate pot însă optimiza mediul și activitatea organizațională.

Mai mult, schimbarea nu este întotdeauna posibilă sau, chiar dacă este, nu întotdeauna este varianta cea mai eficientă prin care o organizație își poate rezolva problemele.

1.2. TIPURI DE SCHIMBARE ORGANIZAȚIONALĂ

Schimbarea organizațională poate fi clasificată în multe moduri. Cel mai comprehensiv dintre acesta este cel care prezintă schimbarea în funcție de trei dimensiuni majore: *originea, rezultatul și procesul* schimbării. Ne vom ocupa de aceste trei concepte în cele ce urmează.

Originea schimbării (introdusă ca dimensiune de Nadler și Tushman, 1989) are de-a face cu modalitatea în care schimbarea apare într-o organizație, din mediul în care organizația funcționează sau la inițiativa acesteia din urmă. Astfel se poate vorbi de schimbări *neintenționate*, care se întâmplă pur și simplu, și schimbări *intenționate* sau *deliberate*, acțiunile luate de organizație (Kanter et al., 1992). Bineînțeles că în viața reală diferența nu este atât de clar trasată, chiar schimbările intenționate putând fi influențate de un eveniment exterior organizației. O altă clasificare se poate face în funcție de modul în care schimbarea se leagă de evenimente-cheie externe, în schimbări *reactive* (schimbări inițiate ca răspuns la un eveniment sau o serie de evenimente) și schimbări *anticipatorii* (după cum arată și numele, inițiate ca anticipare a unor evenimente) (Nadler și Tushman, 1989).

Rezultatul schimbării, pe de cealaltă parte, este legat de definițiile prezentate mai sus. Cea mai comună modalitate de a clasifica schimbările organizaționale este în funcție de cât de radicală pare schimbarea (Dunphy și Stace, 1988; Nadler și Tushman, 1989; Gersick, 1991). Conceptul „schimbării radicale” și altele apropiate sunt prezentate în tabelul de mai jos.

	Clasificare	Diferență esențială
--	-------------	---------------------

Gersick, 1991	<ul style="list-style-type: none"> • Schimbare graduală • Schimbare revoluționară 	<ul style="list-style-type: none"> • Susține structura de bază sau ordinea existentă • Distruge și înlocuiește structura și ordinea existente
Dunphy și Stace, 1988	<ul style="list-style-type: none"> • Schimbare incrementală (evoluționară) • Schimbare transformanțională (revoluționară) 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuă, la scară mică • Nu are continuitate, la scară mare
Levy, 1986	<ul style="list-style-type: none"> • Schimbare de gradul 1 • Schimbare de gradul 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Schimbare în regulile de bază ale sistemului • Schimbare paradigmatică care schimbă metaregulile (regulile regulilor) sistemului
Tushman et al., 1986	<ul style="list-style-type: none"> • Schimbare convergentă • Schimbare care schimbă cadrul (transformanțională) 	<ul style="list-style-type: none"> • Compatibilă cu structura organizațională existentă • La nivelul sistemului, schimbare concurentă în strategie, putere, structură și control
Fiol și Lyles, 1985- învățare organizațională	<ul style="list-style-type: none"> • Învățare de nivel scăzut • Învățare de nivel superior 	<ul style="list-style-type: none"> • Schimbare comportamentală, în interiorul structurii organizaționale • Schimbare cognitivă, ajustează regulile și normele generale
Miller & Friesen, 1984	<ul style="list-style-type: none"> • Evoluționară (incrementală) • Revoluționară (dramatică) 	<ul style="list-style-type: none"> • Număr redus de schimbări, câte una odată • Număr mare de schimbări extreme
Greiner, 1972- durata de viață a organizației	<ul style="list-style-type: none"> • Evoluție • Revoluție 	<ul style="list-style-type: none"> • Folosește tipul dominant de management pentru a obține o creștere stabilă • Datorită unei probleme, creează un stil nou de management pentru continuarea creșterii

TABELUL 1. 1. DIFERITE TIPURI DE SCHIMBĂRI ORGANIZAȚIONALE

După cum se vede în tabel, nu toți autorii înțeleg la fel diferența esențială între tipurile de schimbare. Mai jos vom prezenta un model de organizație și subsistemele sale care pot fi alterate așa încât să se schimbe simultan sau schimbarea să afecteze doar unul din ele, cu puține efecte asupra celorlalte.

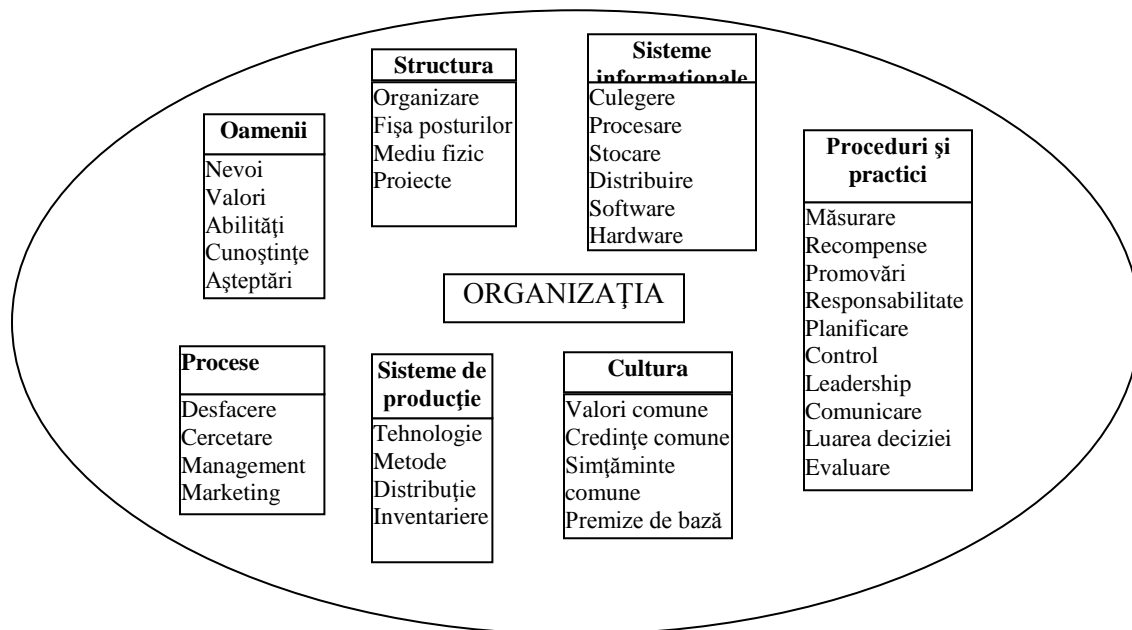


FIGURA 1. 1. ORGANIZAȚIA ȘI SUBSISTEMELE SALE (Salminen, 2000, p. 42)

Revenind la conceptul de „schimbare radicală”, mai putem nota că, în vreme ce unii autori fac distincție (după cum reiese și din tabelul de mai sus) între schimbarea radicală și cea graduală ca tipuri de evoluție (Gersick, 1991), alții consideră schimbarea evoluționară exact opusul celei radicale (Dunphy și Stace, 1988 și Pettigrew, 1985). Un alt autor (Reger et al., 1994) sugerează un al treilea tip de schimbare, pe lângă cea radicală și cea graduală, „schimbarea tectonică”, deoarece, afirmă el, „cele două tipuri existente se adaptează doar rareori la contextul real al schimbării”. Schimbarea tectonică este determinată de o diferență majoră între organizațiile existente și cele ideale, care arată necesitatea schimbării, însă nu provoacă la fel de mult stres ca și celelalte tipuri de schimbare. Acest tip de schimbare, prezentat aici ca o curiozitate, este interesant și folositor deoarece, în ciuda existenței multor modele, nu există o distincție teoretică clară între tipurile „clasice” de schimbare.

O clasificare practică din punct de vedere managerial se poate face ca *nivel* al schimbării, măsura în care organizația este afectată de schimbare, după o cum clasifică Salminen (2000). Un exemplu de schimbare la nivel redus ar fi reorganizarea structurii posturilor, în timp ce o schimbare la nivelul întregii organizații ar fi restructurarea sa completă. Stace și Dunphy (1994) continuă această idee, dând exemple clare de intervenții la fiecare nivel:

- (1) *Macrointervenție* care afectează întreaga organizație - analiză strategică, existența unei viziuni sau a unei misiuni de dezvoltare, stabilire strategică de posturi, restructurare și reorganizare a procesului muncii la nivelul organizației.
- (2) *Intervenție majoră* care afectează o unitate de producție - formarea unei unități, planificare sau poziționare strategică, programe de îmbunătățire continuă, recrutare a unei conduceri noi.
- (3) *Intervenție intergrup* - strategii de formare de echipe intergrup, restructurarea echipelor de muncă și reorganizarea procesului de muncă.
- (4) *Intervenție la nivelul personalului* - dezvoltarea personalului, dezvoltarea profesională, reorganizarea posturilor și dezvoltarea conducerii.

Procesul schimbării este a treia dimensiune în funcție de care se poate clasifica schimbarea organizațională și se referă la modalitățile și progresia evenimentelor în schimbarea organizației. Procesul schimbării se poate clasifica în funcție de *durata* sa sau de *resursele* (umane sau materiale) folosite în implementarea schimbării. Unitatea schimbării poate fi o entitate singulară - un individ sau o organizație - sau interacțiunea dintre oameni sau relații în interiorul unei organizații. Modalitatea schimbării, pe de cealaltă parte, descrie ce anume determină secvența de evenimente (legi deterministe sau probabiliste) sau dacă aceasta este construită de entitatea în schimbare pe măsură ce procesul evoluează (Van de Ven și Poole, 1995, p. 520).

Cea mai comună și practică clasificare a schimbării organizaționale în funcție de proces este cea în două procese de schimbare fundamentale - *schimbarea planificată* și *schimbarea întâmplătoare* sau *emergentă* (Burnes, 1996; Macredie și Sandom, 1999; Farrel, 2000). Cele două tipuri sunt distincte, în timp

ce schimbarea planificată este formală, cea întâmplătoare este informală, prima este impusă în interiorul organizației iar a doua își are originea în afara sa.

Schimbarea planificată este deosebit de importantă pentru acest studiu, deoarece este termenul cel mai folosit pentru a denumi procesul de Dezvoltare Organizațională. O vom discuta în detaliu mai jos.

Schimbarea planificată se definește ca o schimbare proactivă pe care membrii unei organizații o inițiază și o implementează deliberat pentru a anticipa sau a răspunde la schimbări din mediu sau pentru a urmări oportunități noi. După cum am mai spus, este inițiată din interiorul organizației pentru a răspunde unor nevoi care apar în mediul înconjurător și afectează multe segmente ale unei organizații (Porras și Robertson, 1991). Din ultima frază este evident că scopul schimbării planificate este acela de a anticipa evenimente și a căuta modalități de îmbunătățire a situației (French și Bell, 1999, p. 82). O caracteristică fără de care acest fapt nu ar putea avea loc este abilitatea de a vedea în ansamblu, precum și de a avea un concept clar al stării viitoare care este urmărită prin schimbare. Unul din elementele principale ale schimbării planificate este importanța conducerii și, mai ales, ale eșaloanelor sale de vârf; schimbarea își are originea în inițiativele acestora (Burnes, 1996). Pe lângă inițierea schimbării, conducerea se implică activ în planificarea și implementarea sa, astfel încât întreg procesul este centralizat.

Elementul pivotal al schimbării planificate este sugerat de însuși denumirea sa - planificarea schimbării. Procesul este secvențial, implementarea are loc după ce strategia a fost formulată (Mintzberg, 1990). Din acest punct de vedere, schimbarea planificată are loc „printr-un proces sistematic de evenimente bine conduse, monitorizat printr-o supraveghere regulată” (Farrel, 2000, p. 143). Așadar, există o implicație clară că starea la care trebuie să se ajungă și modalitățile prin care se efectuează acest lucru sunt formulate clar și explicit și pot fi implementate ca o concepție finală (Mintzberg, 1990).

Celălalt tip de schimbare, schimbarea întâmplătoare sau emergentă, este opusul schimbării planificate, însă nu are răspândirea și utilizarea acesteia. Schimbarea *se întâmplă* din activitatea permanentă a membrilor organizației, pe măsură ce aceștia răspund la probleme și la oportunități. Schimbarea este impusă din afară, conducerea creează viziunea de schimbare, iar angajații efectuează implementarea, care se face incremental prin mai multe schimbări la nivel inferior care, în timp, vor conduce la o transformare organizațională majoră.

Deși actualul nivel al cercetării nu dovedește clar superioritatea nici uneia din aceste două tipuri de schimbări, după cum am mai arătat, schimbarea planificată se găsește la baza teoriei dominante a schimbării organizaționale. Cele mai recente studii continuă această linie, subliniind importanța controlului și a planificării procesului de schimbare pentru a se obține succes (Salminen, 2000).

Figura de mai jos prezintă o imagine sintetică asupra principalelor tipuri de schimbare organizațională. După cum se poate observa, fiecare tip de schimbare este guvernat de un mecanism generator diferit, mecanism pe care putem să îl numim și motot al schimbării.

Modelul ciclului de viață descrie procesul schimbării drept un progres, o evoluție ce trece prin diferite stadii sau faze necesare (de exemplu, teoria vieții organizaționale). Conținutul specific al acestor stadii este structurat de un program logic, instituțional sau natural și este stabilit la începutul ciclului.

Modelul teleologic consideră DO (dezvoltarea organizațională) drept un ciclu, o succesiune de scopuri care trebuie formulate, implementate, evaluate și modificate în funcție de intențiile și experiențele organizației. Acest proces secvențial este creat și funcționează prin încercarea deliberată de a atinge un anumit nivel/scop/ideal dorit și considerat dezirabil pentru organizație.

Modelul dialectic consideră că DO apare ca și rezultat al conflictului dintre diferite entități care se plasează pe poziții divergente. Din acest conflict al tezei cu anti-teza, printr-un proces de sinteză, se desprinde o nouă teză care va deveni subiectul și obiectul noului conflict și al dezvoltării dialectice.

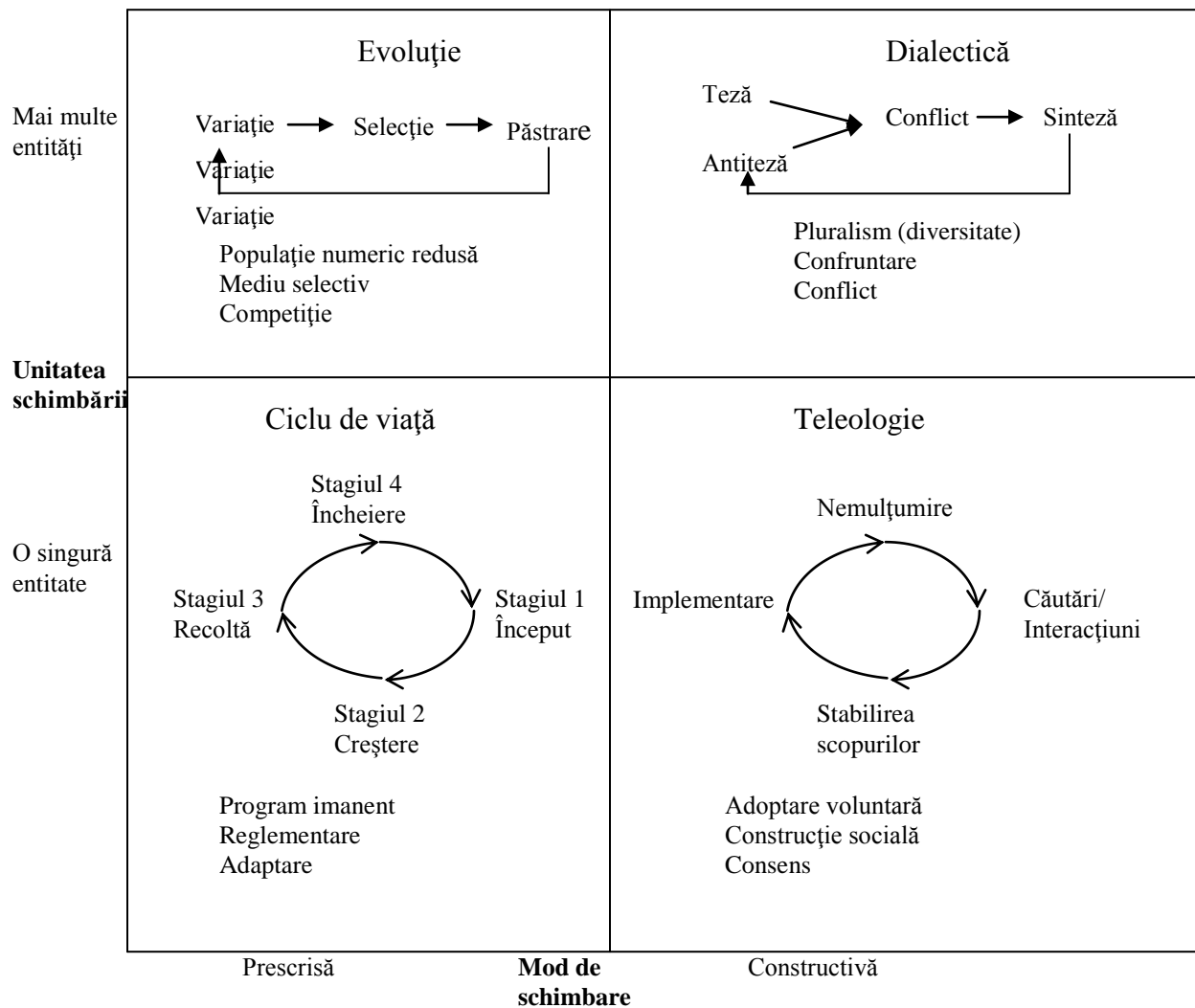


FIGURA 1. 2. TEORIILE DEZVOLTĂRII ORGANIZAȚIONALE ȘI ALE SCHIMBĂRII ÎN FUNCȚIE DE TIPUL PROCESULUI (Van de Ven și Poole, 1995, p. 520)

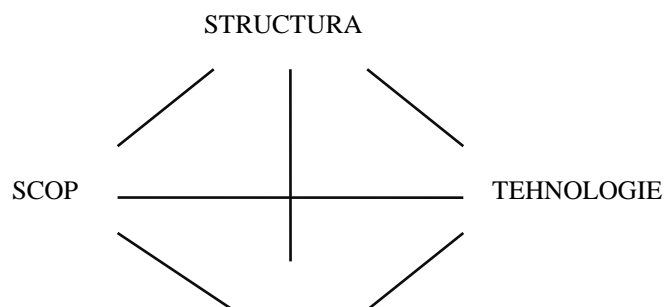
Modelul evolutiv al DO constă într-o secvență repetitivă a unor procese de selecție, distribuție și achiziție între diferite entități ale unei populații specific delimitată. Ciclul evolutiv este generat de competiția pentru resurse limitate dintre unitățile unei sistem (organizațional sau societal).

Schimbările organizaționale sunt, în majoritatea lor, schimbări planificate, intenționate, introduse de către management din diferite motive (care pot varia de la răspunsul la presiuni interne sau din partea mediului până la schimbări de ordin strategic destinate dezvoltării organizației). În al doilea rând, schimbările organizaționale sunt mai ușor observabile, desfășurându-se într-un spațiu mai ordonat și mai bine structurat și incomparabil mai mic decât schimbările sociale. De asemenea, schimbările care au loc la nivel organizațional se derulează, adesea, într-un interval mai mic de timp decât cele de la nivel macro (excepție făcând revoluțiile, bineînțeles). Altă diferență constă în identificarea agentului schimbării - datorită caracteristicilor amintite până aici, acesta (sau aceștia) pot fi identificați cu relativă ușurință. O altă diferență semnificativă este faptul că, în cazul schimbărilor organizaționale, paradigma sistemică deține supremația; exemplu modalitatea cea mai folosită în DO pentru măsurarea efectelor unei schimbări: se măsoară un set de factori caracteristici sistemului atât înainte cât și după schimbare, variația reprezentând efectul intervenției. Cu alte cuvinte, se măsoară două stadii diferite ale sistemului, apreciindu-se diferența care există între ele la momente de timp diferite - exact principiile de bază ale modelului sistemic.

Spațiul teoretic al schimbării organizaționale mai are câteva caracteristici, care țin de metalimbaj; în primul rând, majoritatea literaturii de specialitate este scrisă dintr-un punct de vedere managerial – deci DO reprezintă punctul de vedere al managementului care, evident, este interesat de modalitățile cele mai eficiente prin care ar putea introduce schimbarea în organizația pe care o conduce. A doua caracteristică se referă la faptul că există două mari tipuri de abordări ale problematicii schimbării organizaționale: cele care sunt explicații ale modului de implementare al unei schimbări planificate și cele care sunt descrieri de proces, care analizează schimbarea și nu oferă normative pentru punerea ei în practică.

1.3. TEORII ALE SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE

Unul dintre cele mai cunoscute modele analitice îi aparține lui Harold J. Leavitt. Autorul american considera că organizațiile sunt sisteme multivariate cu cel puțin patru variabile importante: scopul, structura, actorii și tehnologia - vezi fig. 1. 3.



ACTORII

FIGURA 1. 3. MODELUL ORGANIZAȚIONAL OFERIT DE H. LEAVITT (Dalton, Lawrence și Greiner, 1970)

Prin **structură**, Leavitt înțelegea structurile de autoritate, responsabilitate, comunicare și relații de muncă; **actorii** erau reprezentați de angajații organizației; **tehnologia** era considerată a fi totalitatea instrumentelor și tehnicilor folosite în încercarea de a atinge scopurile organizaționale iar **scopul** era considerat “le raison d’etre” al organizației, motivul care susține existența și funcționarea acesteia. Aceste variabile reprezentau punctele de intrare pentru schimbare, rezultând astfel patru tipuri de schimbare. La baza acestui model era strânsa interdependență existentă între aceste variabile, modificarea uneia aducând cu sine modificări ale celorlalte trei. Acest fapt are două consecințe:

1. O variabilă poate fi modificată deliberat pentru a provoca schimbări dezirabile în celelalte variabile
2. Schimbarea unei variabile poate duce la schimbări neanticipate și nedorite în celelalte variabile

Este evidentă influența paradigmei sistemice.

Al doilea model analitic prezentat aici îi aparține lui Kurt Lewin (Archer, 2000, pp. 19-20). Acesta considera schimbarea ca modificare a forțelor care mențin stabil comportamentul sistemului. Mai precis, situația sistemului, la orice moment de timp, este funcție de interacțiunea dintre două seturi de forțe - cele care tind să mențină status-quo-ul și cele care vor să îl modifice. Când ambele seturi de forțe sunt aproximativ egale, sistemul se află într-o stare de “echilibru cvasi-staționar”. Pentru a modifica acest lucru, trebuie să întărim un set sau altul de forțe. Lewin sugerează că alterarea forțelor de stabilitate, favorabile menținerii status-quo-ului generează mai puțină rezistență la schimbare decât întărirea forțelor pro-schimbare, de aceea consideră această strategie mai eficientă. În viziunea sa, procesul de schimbare are trei etape:

1. Dezghețul. Acest pas se referă la reducerea, micșorarea forțelor care mențin comportamentul sistemului la nivelul său actual. Acest lucru se poate îndeplini prin introducerea în sistem a unor informații care să arate existența unor discrepanțe între comportamentul dorit de către angajați și cel curent.
2. Schimbarea propriu-zisă. Este vorba de modificarea comportamentului organizației, de atingerea unui alt nivel în acest plan. Acest pas se referă la dezvoltarea de noi comportamente, valori și atitudini prin schimbarea structurilor și proceselor organizaționale.

3. Re-înghețarea. Această etapă se referă la stabilizarea noului stadiu al organizației, la fixarea elementelor nou introduse; se poate realiza prin intermediul culturii organizaționale, al normelor, politicilor și structurilor.

După cum se poate lesne observa, cele trei stadii ale procesului de schimbare propuse de către Lewin sunt destul de largi și de difuze. Modelele care vor fi prezentate în continuare încearcă să elaboreze mai mult stadiile introducerii unei schimbări organizaționale dar modifică și perspectiva: dacă modelul de față - ca și cel precedent - încearcă să analizeze teoretic schimbarea, modelul planificării și cel acțiune/cercetare își propun doar să formuleze metode de intervenție pe baza rafinării acestui model teoretic.

Edgar Schein a dezvoltat modelul lui Lewin prin atașarea la fiecare fază a mecanismelor psihologice specifice, după cum arată tabelul 1. 2.

<p>Stadiul 1. <i>Dezghețul</i>: Crearea motivației și a disponibilității pentru schimbare</p> <ol style="list-style-type: none">a. Ne-confirmarea sau lipsa confirmăriib. Crearea sentimentului de vină sau anxietatec. Oferirea de siguranță psihologică <p>Stadiul 2. <i>Schimbare prin reconstrucție cognitivă</i>: Ajutor oferit clientului pentru a realiza, judeca, simți și reacționa la lucruri bazate pe un nou punct de vedere obținut prin</p> <ol style="list-style-type: none">a. Identificarea cu un nou model sau mentorb. Căutarea în mediu pentru noi informații relevante <p>Stadiul 3. <i>Re-înghețarea</i>: Ajutor oferit clientului pentru a integra noul punct de vedere în</p> <ol style="list-style-type: none">a. Personalitatea sa ca întreg și concepția despre sineb. Sistem de relații semnificative
--

TABELUL 1. 2. UN MODEL ÎN TREI STADII AL PROCESULUI DE SCHIMBARE (Schein, 1987, p. 93)

În stadiul 1 neconfirmarea creează disconfort, senzație care, la rândul ei, generează sentimente de vină și anxietate care motivează persoana să se schimbe. Însă dacă individul nu se simte confortabil părăsind vechiul comportament și încercând să "obțină" unul nou schimbarea nu se va petrece. Cu alte cuvinte, persoana trebuie să ajungă să se simtă confortabil din punct de vedere psihologic cu ideea schimbării pentru a fi capabilă să înlocuiască vechile tipare de comportament cu altele noi.

În stadiul 2 subiectul schimbării trece printr-un proces de reconstrucție cognitivă. Are nevoie de informații și dovezi care să arate că schimbarea în cauză este dezirabilă și pozitivă. Aceste evidențe cu rol motivator sunt dobândite prin identificarea cu alte persoane care au trecut prin aceeași situație și prin conștientizarea costurilor/pericolelor vechii stări.

Stadiul de re-înghețare are drept scop principal integrarea noilor tipare de comportament în sistemul de valori și atitudini al persoanei. Cu alte cuvinte, este vorba despre stabilizarea noii situații prin testarea sa, încercând să vedem dacă se potrivește individului și contextului său social. Termenul de "sistem

de relații semnificative” se referă la oamenii importanți din cadrul mediului social al persoanei ce suportă schimbarea și la atitudinea lor față de aceasta.

Deși modelul lui Schein este la nivel individual există multe similitudini cu ceea ce se întâmplă într-o organizație care trece printr-un proces de schimbare. De exemplu, stadiul 3 (re-înghețarea) este aproape identic. Noua situație organizațională trebuie să fie “primită” de către cultura organizațională, noile valori să fie internalizate de către membrii organizației și să fie viabile în mediul său social. “Sistem de relații semnificative”- ele există și pentru o organizație: este vorba despre actorii din mediu care au o importanță mare pentru activitatea organizației (parteneri, furnizori, clienți, organizații de tip normativ, etc.). Diferența cea mai mare între modelul lui Lewin (proiectat pentru nivelul organizațional) și al lui Schein (gândit la nivel individual) apare în stadiul al doilea, de implementare a schimbării. Pentru a avea o schimbare de succes la nivelul unei organizații folosim alte tehnici (un set destul de diferit ca și conținut și complexitate) decât restructurarea cognitivă.

O altă modificare a modelului lui Lewin este cea propusă de Ronald Lippitt, Jeanne Watson și Bruce Westley (Lippitt, Watson și Wesley, 1958). Autorii americani au extins modelul inițial în trei stadii la unul în șapte etape. Acestea sunt următoarele:

1. Apariția și accentuarea nevoii de schimbare. Această fază corespunde stadiul *dezghețului* în modelul lui Lewin.
2. Stabilirea unui set de relații legate de schimbare. În această etapă se stabilește relația dintre sistemul-client și un agent al schimbării din afara organizației.
3. Diagnosticarea problemelor sistemului-client.
4. Examinarea căilor și scopurilor alternative; stabilirea scopurilor și intențiilor pentru planul de acțiune.
5. Transformarea intențiilor în eforturi reale de schimbare. Etapele 3, 4 și 5 corespund stadiului de *implementare a schimbării* din modelul lui Lewin.
6. Generalizarea și stabilizarea schimbării. Această etapă corespunde stadiului *re-înghețării* din modelul lui Lewin.
7. Stabilirea unei relații finale sau, cu alte cuvinte, încheierea relației client-consultant.

După cum se poate observa, este vorba despre un model care descrie structura activității de consultanță DO. Cu acest prilej trebuie subliniat faptul că în orice intervenție de dezvoltare organizațională agentul extern (sau consultantul) are o importanță deosebită, cel puțin în contextul primei intervenții de acest gen, când organizația nu a învățat încă să își rezolve singură problemele (sau în cazuri speciale, în situații în care organizația nu poate face față, din diverse motive, problemelor sale interne).

O altă teorie a schimbării organizaționale este cea creată de Larry Greiner (Greiner, 1978, pp. 336-348). Autorul american pornește de la diferența existentă între teoriile evoluționiste și cele de tip revoluționist (revolutionary theories). Cele dintâi consideră schimbarea organizațională drept un proces lent, alcătuit din ajustări minore ale dimensiunilor sistemului, potențat de timp și de forțele mediului. Intervenția managementului este minoră iar atitudinea sa este mai degrabă pasivă.

Cel de-al doilea tip de teorii, cele revoluționiste, pornesc de la premisa că mediul se schimbă foarte rapid, deci organizația este subiectul multor presiuni și provocări. Ca urmare, schimbările sunt majore și rapide iar rolul conducerii este unul activ, accentul căzând pe previziune, implicare și inventivitate.

În anii '70 acest al doilea tip de abordare devine preponderentă și modifică totalmente pozițiile liderilor față de problematica schimbării organizaționale. Pornind de la această observație, Greiner consideră că toate abordările majore ale schimbării se pot înscrie în ceea ce el numește un "continuum al puterii", o dimensiune ce este mărginită la un capăt de abordările ce se bazează pe autoritatea unilaterală și, la celălalt, de cele bazate pe delegarea puterii și autorității. În mijlocul continuumului se află pozițiile care susțin împărțirea puterii. Vom încerca să descriem pe scurt elementele principale ale acestei dimensiuni.

Abordările unilaterale. Schimbarea se datorează puterii unei persoane, a poziției sale în ierarhia organizației. Acest agent al schimbării originează procesul, îl supervizează și îl implementează datorită faptului că postul/poziția sa îi asigură cantitatea de putere necesară pentru aceste lucruri. Există trei forme principale ale acestei abordări:

- a. Prin „decret”. Această abordare este cea mai răspândită și se referă la emiterea unui ordin scris care inițiază și descrie schimbarea ce va avea loc. Este evident că vorbim aici mai ales despre organizațiile de tip militar sau despre cele excesiv birocratizate. Abordarea de față are un singur sens (de sus în jos), se bazează și face uz de autoritatea formală și are un caracter impersonal, centrat pe sarcină. Principiul său de bază este: oamenii sunt raționali și directivele autoritare îi motivează cel mai bine.
- b. Prin „înlocuire”. Este vorba despre înlocuirea persoanelor cheie. Principiul de bază: problemele organizației sunt apanajul câtorva indivizi strategic plasați, deci înlocuirea acestora aduce cu sine schimbări semnificative. La rândul său, și această abordare pornește de sus în jos și este dirijată de o figură autoritară. În același timp, tinde să fie ceva mai personală pentru că sunt identificați anumiți indivizi pentru înlocuire. Cu toate acestea, păstrează formalismul și preocuparea față de sarcină a abordării anterioare.
- c. Prin „structură”. Principiul de bază: indivizii acționează determinați de structură și tehnologie, două elemente care îi guvernează. Cu alte cuvinte, dacă vrem să schimbăm o organizație îi modificăm structura și/sau tehnologia conform unui plan prestabilit. Problema majoră a acestei abordări este faptul că nu întotdeauna ceea ce pare logic pe hârtie este logic și pentru dimensiunea umană a organizației.

Abordările bazate pe împărțirea puterii. Aceste abordări sunt plasate spre mijlocul continuumului puterii și se caracterizează prin faptul că, deși autoritatea este încă prezentă se folosesc și metode interactive și de împărțire a puterii. Există două forme majore ale acestei abordări:

- a. Prin decizia de grup. Problemele sunt definite unilateral de către conducere dar grupurile de la nivelurile inferioare sunt lăsate să își dezvolte propriile soluții alternative. Principiul de bază: indivizii se implică mai mult când au un cuvânt de spus în decizia care îi afectează. Rezultatul este împărțirea puterii între șefi și subalterni deși există o diviziune a muncii între cei care definesc problema și cei care o soluționează.

- b. Prin rezolvarea problemelor în grup. Definierea și soluționarea problemelor sunt făcute în cadrul unei discuții de grup. Principiul de bază: indivizii se implică mai mult când au un cuvânt de spus în decizia care îi afectează și, în plus, motivația este afectată de cantitatea de informații pe care o are individul.

Abordările bazate pe delegarea puterii. Aceste abordări, aflate la cealaltă extremă a continuumului puterii, se caracterizează prin faptul că aproape toată responsabilitatea pentru definirea și discutarea problemelor este la nivelul subordonaților. Cunoaște două forme majore:

- a. Prin discutarea cazurilor. Această metodă se concentrează pe dobândirea de cunoștințe și abilități mai mult decât pe soluționarea problemelor. O figură autoritară, “profesorul”, își folosește statutul pentru a descrie un caz, încurajând grupul să ajungă la soluții proprii. Principiul de bază: indivizii, prin aceste studii de caz, își dezvoltă abilitatea de a rezolva probleme (problem-solving skills) ceea ce îi ajută în procesul de schimbare a organizației.
- b. Prin folosirea grupurilor-T (T-group sessions). Această metodă este folosită tot mai des în cadrul organizațiilor, mai ales la nivel de top-management. Scopul este sporirea sensibilității indivizilor față de procesele sociale de grup. Principiul de bază - expunerea la situații nestructurate va elibera energiile emoționale neconștientizate din individ ceea ce va duce la auto-analiză și la schimbări comportamentale. Nu există poziții de autoritate în cadrul acestor exerciții iar grupul dispune de cea mai mare autonomie dintre toate metodele descrise.

Pe baza acestor metode, Greiner analizează 18 studii de schimbare organizațională pentru ca, în final, să prezinte propriul său model de „schimbare de succes” (vezi figura 1. 4.). Autorul american pornește de la faptul că, în analiza cazurilor de schimbare, se poate observa o diferență notabilă între cele de succes și cele care nu au avut rezultate pozitive. Astfel, Greiner identifică opt elemente ale schimbărilor de succes:

1. Există o considerabilă presiune asupra organizației (mai ales asupra top-managementului), atât internă cât și externă, cu mult înainte de apariția schimbării. Nivelul de performanță și moralul sunt scăzute.
2. În organizație își face apariția o persoană nouă, cunoscută pentru abilitățile sale de a introduce îmbunătățiri. Acest viitor agent al schimbării intră în organizație fie pe un post important de conducere fie ca și consultant al managementului.
3. Primul act al acestei persoane este să încurajeze o reexaminare a practicilor din trecut și a problemelor curente ale organizației.
4. Managementul principal își asumă un rol direct în conducerea acestei reexaminări.
5. Agentul schimbării demarează un proces de discutare a problemelor organizației, proces ce are loc pe câteva nivele diferite ale sistemului, accentul căzând pe dezvoltarea cooperării în cadrul încercării de soluționare a problemelor.
6. Agentul schimbării inițiază idei noi, metode noi pentru rezolvarea problemelor la scară mică, înainte ca acestea să devină prea mari.

7. Soluțiile și deciziile sunt testate pe scară mică înainte de a se face efortul aplicării lor pentru toată organizația.

8. Procesul de schimbare sporește cu fiecare succes și, pe măsură ce suportul managementului crește, este absorbit permanent în modul de viață al organizației.

În continuare, Greiner prezintă caracteristicile schimbărilor care nu sunt considerate a fi de succes. În principal, este vorba despre trei elemente comune pentru toate aceste „eșecuri”:

1. Toate aceste schimbări pornesc din diferite puncte ale organizației, fără o concentrare a presiunilor interne și externe.
2. Există „găuri” mari în secvențialitatea pașilor procesului de schimbare; nu se trece prin toate fazele și nu în ordinea cerută.
3. Nu se folosește participarea; se tinde către abordarea unilaterală (descrișă mai sus).

Pe baza acestor elemente, Greiner propune propriul model de schimbare de succes, detaliat în figura 1. 4. Acest model are șase stadii/faze care trebuie să se succedă în ordinea exactă prezentată în figura de mai jos și care sunt, toate, absolut necesare succesului procesului de schimbare.

Stadiile modelului lui Greiner sunt bazate pe elementele caracteristice schimbărilor de succes astfel încât nu le vom mai detalia. Cele șase stadii sunt:

1. Presiune asupra conducerii;
2. Intervenție și reorientare;
3. Diagnoză și recunoașterea problemelor;
4. Inovație și găsirea de noi soluții;
5. Experimentare și testarea soluțiilor;
6. Fixarea noii situații prin obținerea de rezultate pozitive.

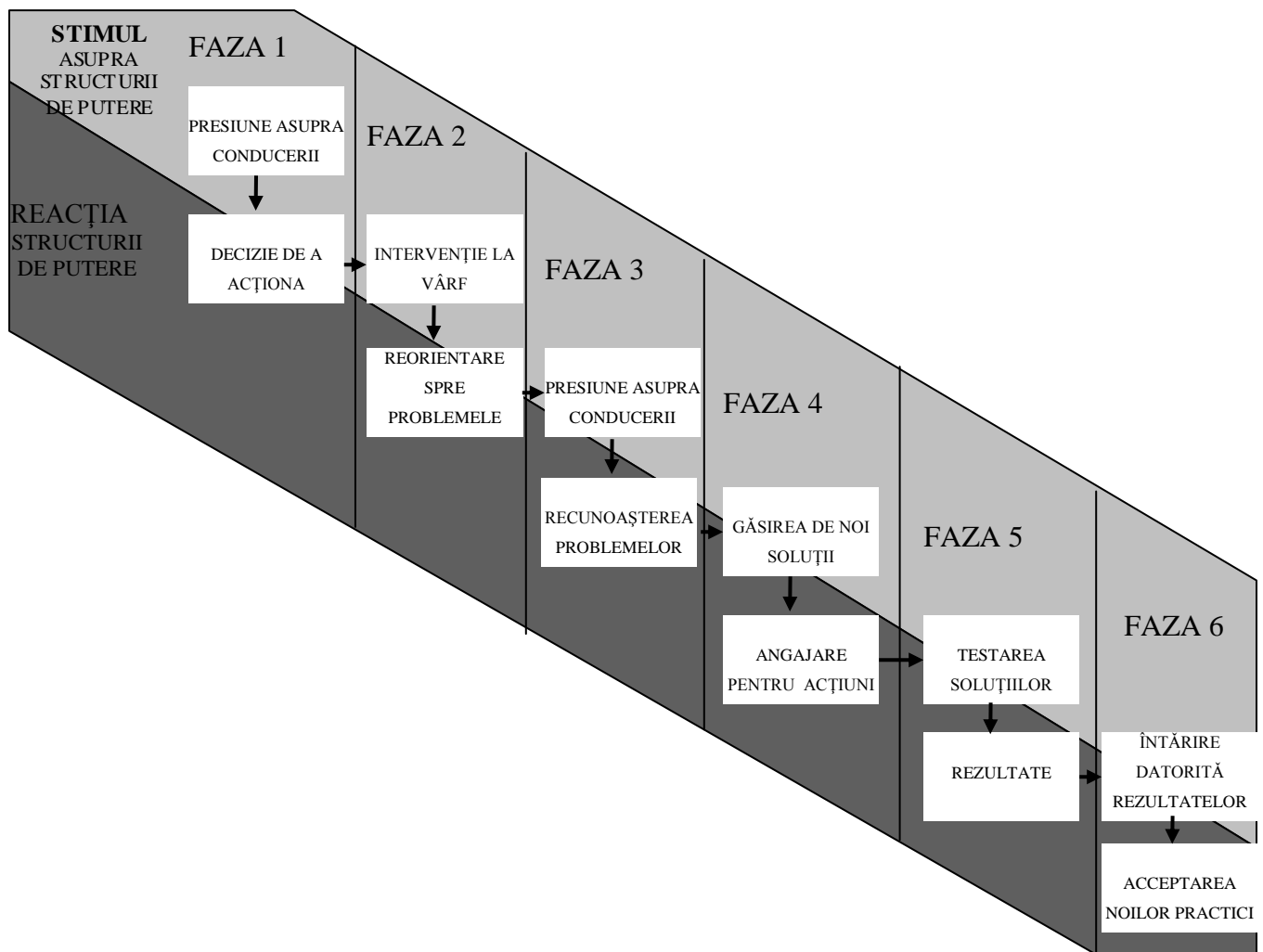


FIGURA 1. 4. DINAMICA UNEI SCHIMBĂRI ORGANIZAȚIONALE DE SUCCES (Greiner, 1978, p. 342)

Este evident că modelul discutat aici este unul sintetic, ce pune la un loc elemente ale mai multor teorii. Cu toate că literatura de specialitate îl consideră drept unul dintre cele mai complete modele, există câteva elemente discutabile. Astfel, nu întotdeauna este necesară intervenția unui outsider pentru ca schimbarea să fie de succes; dacă echipa managerială recunoaște problema și este dispusă să acționeze, rezultatul este același (bineînțeles, vorbim de un “dacă” foarte mare). Poate că mai potrivit ar fi să spunem “agent al schimbării cu idei noi” în loc de “outsider”. Dacă adoptăm această exprimare, atunci prezența unui asemenea factor este într-adevăr indispensabilă.

Modelul lui Greiner nu ia în considerare două aspecte importante: intervalul de timp în care are loc schimbarea și raportul costuri/beneficii. În realitate nu dispunem de timp sau alte resurse la modul nelimitat. O schimbare de succes trebuie să se petreacă la momentul temporal oportun pentru ca organizația

să obțină maximum de beneficii și trebuie să fie cât mai “ieftină” (raportul cost/beneficii să fie favorabil acestora din urmă), bineînțeles fără să afectăm scopurile sau calitatea procesului.

În continuarea afirmațiilor de mai sus, putem constata că modelul lui Greiner se potrivește mai ales societăților cu mediu stabil. Într-un sistem social aflat în tranziție (sau cu un mediu social cu crescută entropie) lucrurile stau puțin altfel. De exemplu, poate apărea, literalmente peste noapte, o intensă presiune externă (o nouă lege) ce nu este însoțită de presiune internă. Nu este timp să aduci un agent al schimbării din exterior și nici să urmezi toate fazele modelului.

Pentru că am ajuns din nou la “outsider”, mai există o problemă în acest domeniu și anume aceea că în multe societăți activitatea de consultanță nu este prea dezvoltată. Atunci, de unde găsim un specialist în problemele schimbării organizaționale? Mai ales, de unde găsim un astfel de individ când suntem sub presiunea timpului? Mai mult, activitatea de consultanță nu are tradiție în multe sisteme sociale și multe organizații, chiar dacă ar avea fondurile necesare pentru angajarea unui consultant, nu consideră această opțiune drept o soluție acceptabilă. De exemplu, administrația publică din România trece printr-un proces accentuat de schimbare; mediul legislativ se schimbă, practicile administrative și manageriale se modifică, etc. Dar nu avem cunoștință ca vreuna dintre organizațiile de administrație publică din țara noastră să fi angajat un consultant pentru a o asista în cadrul acestui complex proces de schimbare (evident, ne referim la organizațiile și instituțiile administrației publice locale și nu la cele centrale).

În concluzie, modelul lui Greiner are, din punctul nostru de vedere, un rol mai mult orientativ și nu de aplicabilitate imediată (după cum credem că a fost intenția autorului), aidoma teoriei lui Kurt Lewin (cu care are multe elemente comune), cel puțin în societățile aflate în tranziție.

Un alt model care merită a fi analizat aici este cel creat de Warner Burke și George Litwin. Acest model se bazează pe o distincție foarte importantă în domeniul schimbării organizaționale și anume cea dintre schimbările de ordinul întâi (first order changes) și cele de ordinul doi (second order changes). Burke și Litwin le numesc schimbări “tranzacționale” și schimbări “transformative”. Pentru “first order changes” identitatea organizației rămâne neschimbată, natura sa fundamentală rămâne aceeași; se modifică doar anumite trăsături ale organizației care nu o afectează de manieră esențială sau semnificativă. Acest tip de schimbare poate fi descris ca tranzacțională, evolutivă, adaptativă, incrementală sau continuă (French și Bell, 1999, p. 76). În cel de-al doilea caz, cel al “second order changes”, identitatea organizației, natura sa fundamentală este schimbată de o manieră esențială. Conform French și Bell aceste schimbări pot fi descrise ca transformative, revoluționare, radicale sau discontinue. DO este interesată de ambele tipuri de schimbare, accentul căzând, totuși, pe cele de ordinul doi.

O altă distincție importantă operată de către Burke și Litwin este cea dintre *climatul* și *cultura* organizațională. Primul termen este definit ca reprezentând percepțiile și atitudinile despre și față de organizație a membrilor săi: este un loc de muncă bun sau nu, este un mediu prietenos sau ostil, etc. Aceste percepții sunt relativ ușor de modificat pentru că sunt construite pe reacțiile angajaților față de practicile manageriale și organizaționale curente. Cultura organizațională poate fi definită ca suma principiilor de bază, a valorilor asumate și, de multe ori, neconștientizate. Ca atare, este dificil de modificat. Premisa

modelului Burke-Litwin este următoarea: intervențiile de DO asupra structurii, practicilor și stilurilor de management și asupra politicilor și procedurilor conduce la “first order change”; intervențiile asupra misiunii organizației, a strategiei și culturii organizaționale conduce la “second order changes”.

Modelul face și distincția dintre stilurile de conducere *tranzacționale* și cele *transformative*. Liderii care adoptă primul stil sunt liderii care “își ghidează sau motivează subordonații în direcția unor scopuri deja stabilite prin clarificarea rolurilor și a cerințelor sarcinilor ce trebuie îndeplinite”(French și Bell, 1999, p. 76). Managerii care adoptă stilul *transformativ* de conducere sunt cei care “își inspiră subordonații să treacă peste propriile lor interese în numele binelui organizației și care sunt capabili să exercite o influență profundă și extraordinară asupra celor aflați în subordinea lor” (French și Bell, 1999, p. 77). Liderii de acest gen pot să își motiveze angajații de o asemenea manieră încât aceștia pot atinge cote neobișnuite de performanță. Este evident că tipul de conducere tranzacțională este folosit pentru schimbările de ordinul întâi iar cel transformativ pentru cele de ordinul doi.

Figura 1. 5 prezintă factorii implicați în schimbările de tip tranzacțional. Schimbarea structurii, a practicilor de management și a politicilor și procedurilor aduce după sine schimbări în climatul organizației ceea ce, la rândul său, transformă sistemul motivațional și performanțele individuale și organizaționale. Pentru a asigura succesul acestui proces este nevoie de o conducere de tip tranzacțional.

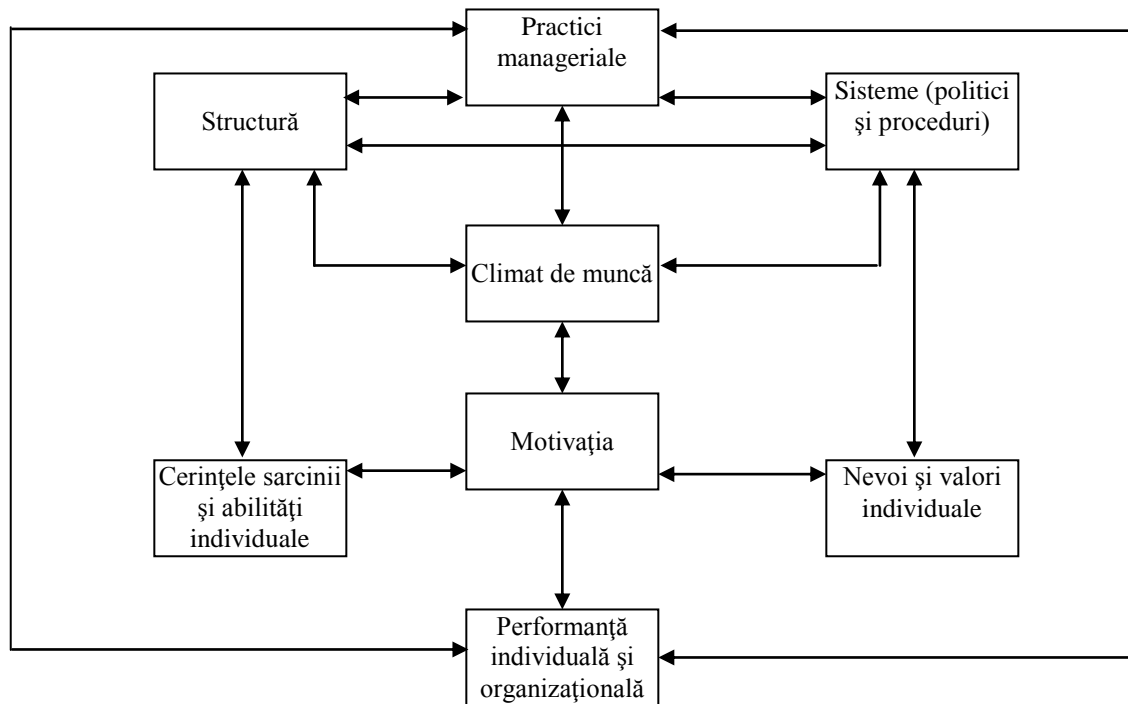


FIGURA 1. 5. FACTORII IMPLICAȚI ÎN SCHIMBĂRILE TRANZACȚIONALE (Burke, 1994, p. 131)

Figura 1. 6 prezintă factorii și procesul necesar pentru “second order changes”. În primul rând, trebuie să schimbăm misiunea organizației, strategia și cultura sa. Intervențiile (de succes) în aceste domenii creează o schimbare fundamentală a sistemului organizațional și modificări permanente ale culturii

organizaționale. Ca și în cazul precedent, aceste schimbări afectează performanța individuală și organizațională.

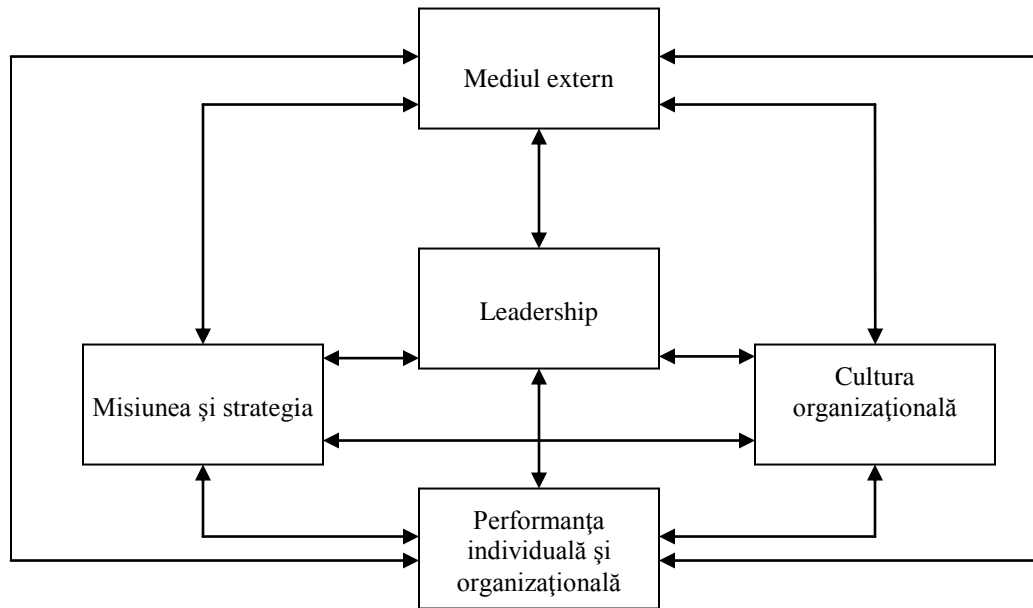


FIGURA 1. 6. FACTORII TRANSFORMATIVI IMPLICAȚI ÎN SCHIMBĂRILE DE ORDIN DOI (Burke, 1994, p. 130)

Dacă unim figura 1. 5 cu figura 1. 6 obținem reprezentarea grafică completă a modelului Burke-Litwin, după cum arată figura 1. 7.

Utilitatea acestui model provine, mai întâi, din faptul că identifică două tipuri diferite de schimbare organizațională, cu efecte diferite asupra organizației. Astfel, după ce problema sau problemele au fost identificate, agentul schimbării poate decide ce tip de schimbare să folosească, în funcție de datele problemei și de rezultatele dorite. În al doilea rând, acest model ne spune și asupra căror dimensiuni organizaționale trebuie să acționăm pentru a obține tipul de schimbare dorit, lucru destul de rar întâlnit în cadrul sistemelor teoretice din acest domeniu.

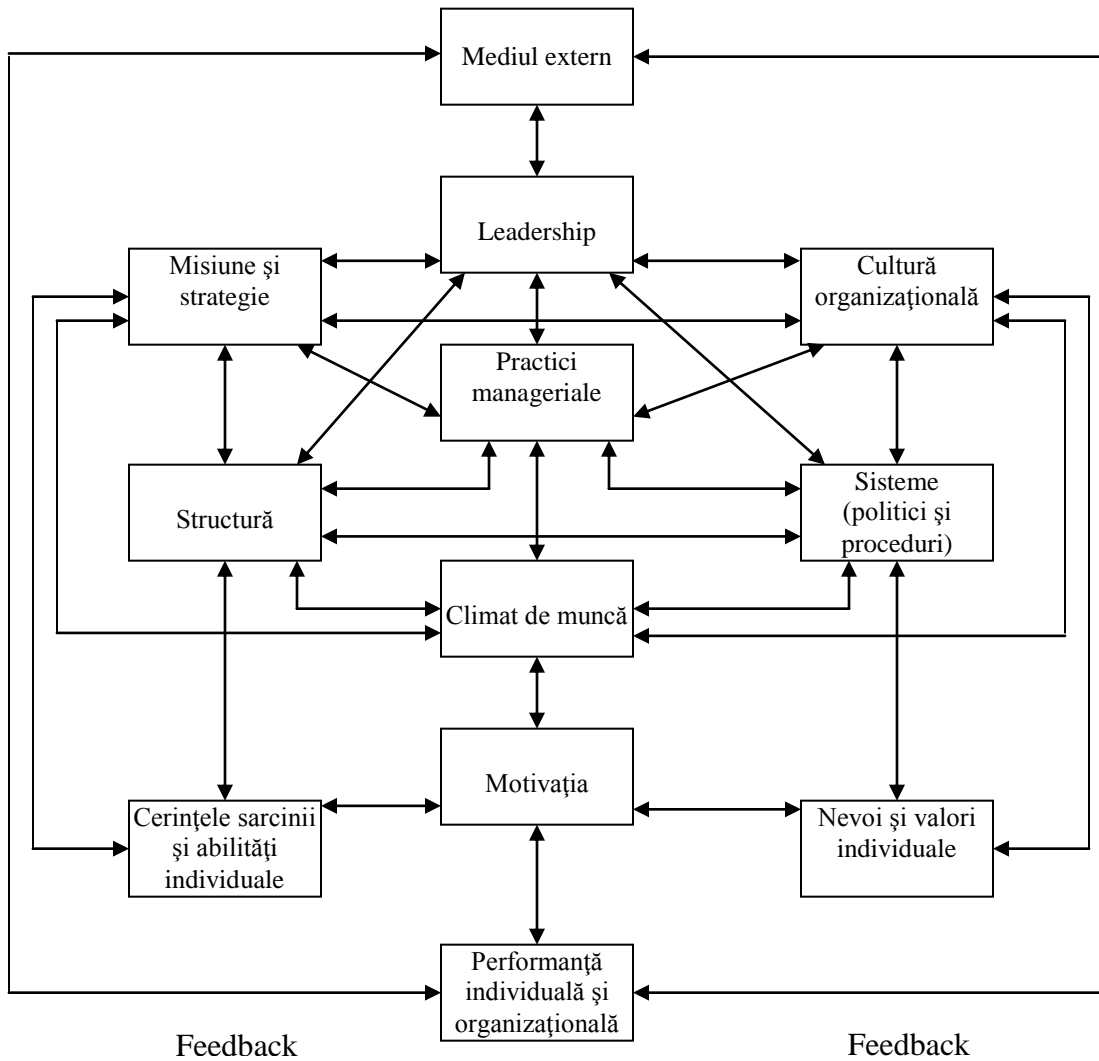


FIGURA 1. 7. MODELUL BURKE-LITWIN AL SCHIMBĂRII ȘI PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE (Burke, 1994, p. 130)

Modelul prezentat în continuare pune accentul pe factorii individuali drept motor al schimbării. Porras și Robertson consideră că schimbarea organizațională apare atunci când indivizii își modifică comportamentul, fapt care se petrece, la rândul său, datorită transformării mediului de muncă prin intervenții DO. Cu alte cuvinte, scopul este alterarea comportamentului individual prin schimbarea modului de funcționare și a structurii mediului de muncă. Acest din urmă fapt se petrece prin intervenții asupra a patru factori: aranjamentele organizaționale, factorii sociali, mediul fizic și tehnologia (vezi figura 1. 8).

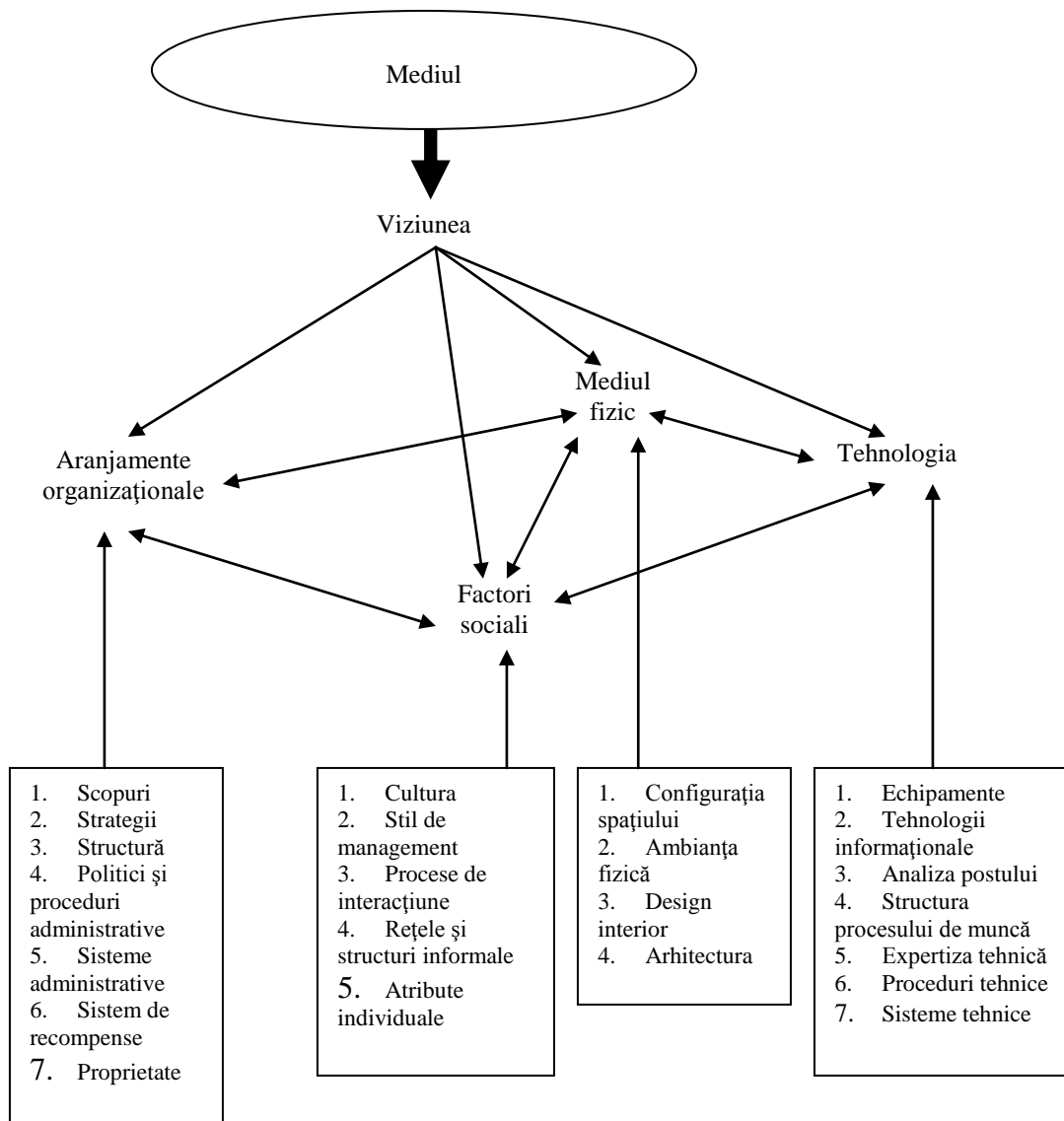


FIGURA 1. 8. FACTORII MEDIULUI DE MUNCĂ (Porras și Robertson, 1991, p. 729)

Acest model prezintă o perspectivă psihologică asupra schimbării organizaționale, punând accentul pe intervenții la nivelul mediului de muncă. De exemplu, transformările axate pe scopuri, strategii și recompense vor afecta aranjamentele organizaționale (cu alte cuvinte, structura statică și dinamică a organizației). Cele care pun accentul pe cultură, stil de management și procese de interacțiune vor afecta factorii sociali, etc. Premisa de bază este că factorii ce alcătuiesc mediul de muncă influențează comportamentul și orientarea axiologică a membrilor organizației (aceștia învață ce se așteaptă de la ei, ce tip de comportament este recompensat și ce tip de comportament nu este admis) ceea ce influențează performanța la locul de muncă a indivizilor și, prin aceștia, și nivelul general al performanței organizației.

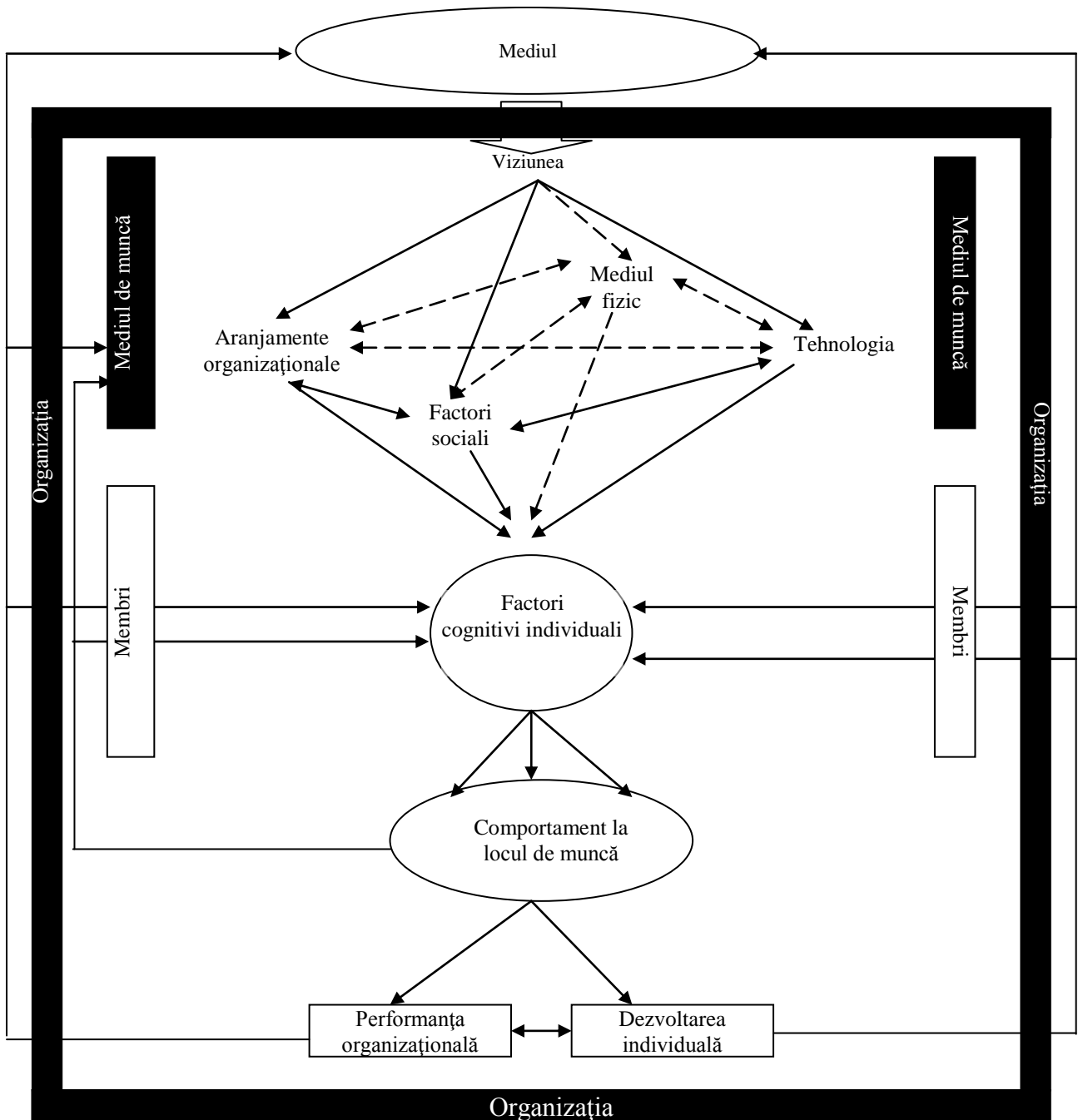


FIGURA 1. 9. MEDIU ORGANIZAȚIONAL BAZAT PE SCHIMBARE (Porrás și Robertson, 1991, p. 729)

Mai mult decât modelul precedent, cel al lui Porrás și Robertson indică puncte/dimensiuni concrete ale organizației care se pot constitui în ținte ale schimbării sau intervențiilor DO și sugerează și posibilele consecințe ale acțiunilor asupra acestor elemente organizaționale. Utilitatea modelului de față este limitată de faptul că se concentrează doar asupra sporirii nivelului de performanță (un posibil scop al

DO, important, dar nu unic) și de faptul că nu abordează procesul de DO de o manieră sistemică, punând accentul pe intervenții la nivel individual, un domeniu limitat și destul de nesigur în ceea ce privește rezultatele la nivel global.

Un alt model care pune accentul pe factorii individuali este cel al lui Robert Golembiewski. Principiul de bază al sistemului teoretic elaborat de către autorul american este: **Indivizii se schimbă; organizațiile trebuie să se schimbe și ele** (Golembiewski, 1969, p. 11).

Schimbarea priorităților la nivel individual	
De la	La
A obține abilități	A învăța să înveți
Nevoi înguste satisfăcute de apartenența organizațională	Nevoi variate satisfăcute de apartenența organizațională
Socializare într-un set îngust și stabil de roluri care pot rezista de-a lungul întregii vieți, ca în cazul nașterii într-o anumită castă	Socializare într-o gamă largă de roluri care pot fi activate pe măsură ce individul crește și se dezvoltă
Obținerea satisfacției în principal prin identificări, atitudini sau abilități mai mult sau mai puțin permanente	Obținerea satisfacției prin identificări, atitudini sau abilități care pot apărea și dispărea rapid
Schimbarea priorităților la nivel organizațional	
De la	La
Stabilitate	Schimbare sau alegere
Predictibilitate și loialitate față de organizație	Creativitate și dedicație față de îndeplinirea sarcinilor
Ierarhie și coerciție din partea celor puțini pentru controlul celor mulți	Libertate concretizată în auto-direcționare și autocontrol
Relații de muncă stabile, dar greu de dezvoltat și care persistă și după ce s-au încheiat	Relații de muncă aducătoare de satisfacții, dar care pot fi stabilite rapid și dispar când nu mai au importanță
Schimbarea priorităților la nivelul organizațiilor birocratice	
De la	La
Stabilirea unei rutine	Creativitate în concept; adaptabilitate în execuție
Decizii programate	Decizii noi
Competențe, tehnologii și piețe stabile și simple	Competențe, tehnologii și piețe volatile și complexe
Activitate „în salturi”	Activitate continuă
Produse și programe stabile	Produse și programe în continuă schimbare
Cereri provenite din ierarhie	Cereri legate de sarcini, tehnologii și profesii
Orientare pe departamente	Orientare spre sistem
Dezvoltare centralizată	Dezvoltarea unor unități autonome

TABELUL 1. 3. PRIORITĂȚILE LA NIVEL INDIVIDUAL CF. GOLEMBIEWSKI (Golembiewski, 1993, p. 85)

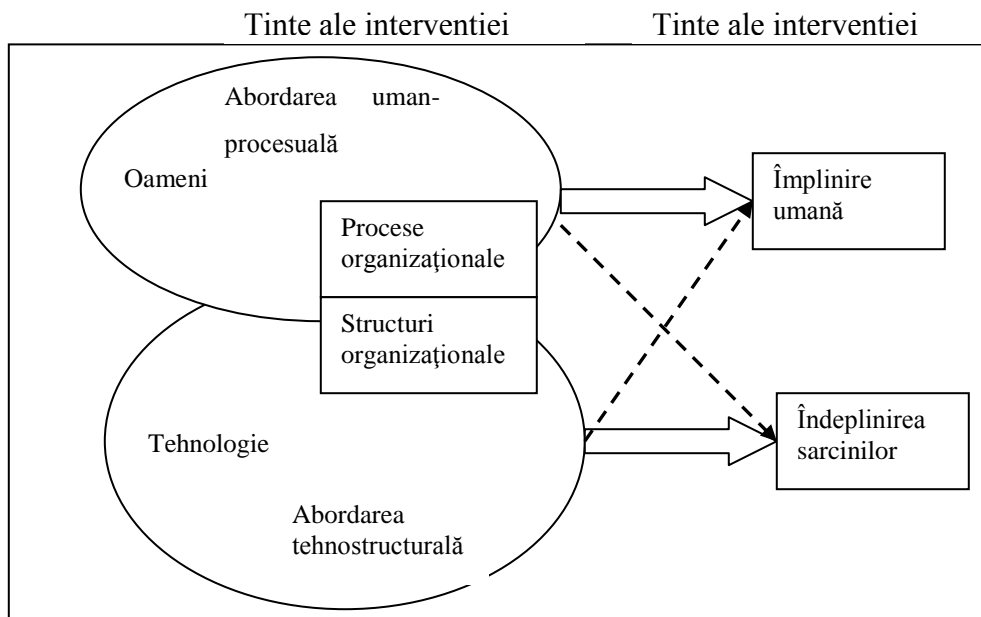


FIGURA 1. 10. MODELUL DE BAZA AL SCHIMBĂRII CONFORM LUI GOLEMBIEWSKI

Conform lui Robert T. Golembiewski (1993, pp. 85-86), orientările de bază ale dezvoltării organizaționale pun accentul pe:

- Oameni, într-o abordare uman-procesuală care tratează dinamica relației lor;
- Tehnologie, abordarea tehnosstructurală implicând politici și proceduri care definesc relațiile de muncă;
- O suprapunere între procesele comportamentale, structurile formale și tehnologii.

Pentru acesta, DO reprezintă o „varietate de strategii orientate spre grupuri pentru schimbări conștiente și intenționate ale societății.” (Golembiewski, 1993, p. 13). Schimbările la nivelul normelor și valorilor sociale constituie motorul principal al schimbării organizaționale prin influența lor asupra comportamentului indivizilor.

Abordarea uman-procesuală este orientată primordial în domeniul atitudinilor, valorilor și abilităților în domeniul relațiilor interpersonale și intergrupuri. În această abordare este foarte important ca indivizii să fie conștienți de procesele prin care se stabilesc relații cu ceilalți și să le analizeze regulat. Această orientare spre procese trebuie să se bazeze pe experiență, să fie bazată pe colaborare în diagnoză și soluții, este continuă, lucrează în mod ideal concomitent la nivel individual, interpersonal și intergrup, trebuie să fie pusă în legătură cu conținutul și cu structurile existente și ne furnizează o cale suplimentară, nu una exclusivă, spre creșterea eficienței organizaționale.

Orientarea spre procese poate fi foarte utilă pentru a obține îmbunătățirea sistemului de interacțiuni din cadrul organizației. În figura de mai jos sunt reprezentate două tipuri ideale. În cazul unui sistem regenerativ se vede că deschiderea și asumarea unor atitudini și încrederea sunt mari, riscul unor

reacții negative este mic. Sistemul regenerativ permite amorsarea și depășirea unor situații posibil conflictuale, câtă vreme cel degenerativ generează și agravează posibilele conflicte.

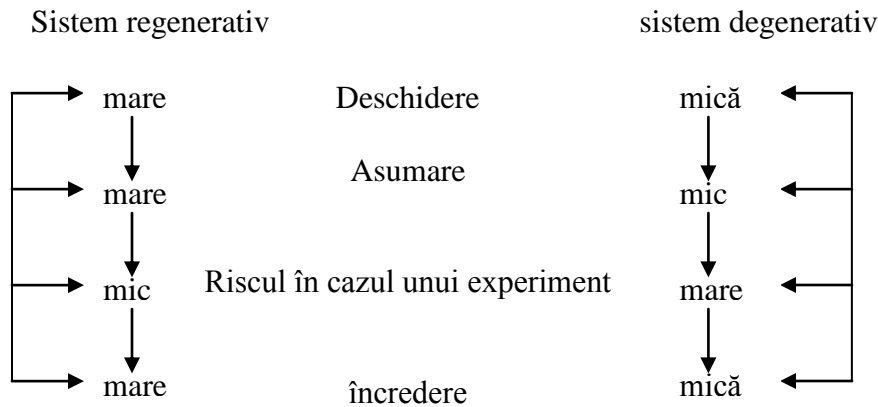


FIGURA 1. 11. SISTEM REGENERATIVE ȘI DEGENERATIVE

Un accent important este pus pe meta-valorile care pot crea un sistem inter-personal deschis. Sunt considerate drept fundamentale următoarele:

- Acceptarea interogării de către ceilalți membri ai organizației;
- O mai mare conștientizare și acceptare a alegerii fiecăruia. Posibilitatea alegerii libere este un concept central al schimbării, alegerea unei schimbări fiind legată de asumarea ei, atitudine preferabilă acceptării;
- O concepție diferită asupra autorității, bazată pe colaborare, nu pe supunere;
- Ajutor mutual în comunitate/societate;
- Autenticitate în relațiile interpersonale.

Pentru a se ajunge la comportamente corespunzătoare acestor valori sunt propuse trei modele ale schimbării inspirate din modelul general al lui Lewin (Golembiewski, 1993, p. 175):

- **Modelul Big-Bang.** În acest caz, cu cât este mai mare discrepanța dintre comportamentul prezent și cel dorit, cu atât crește probabilitatea ca să se acționeze pentru reducerea ei;
- **Modelul și/sau.** În cazul acestui model intervine și egoul. În cazul în care implicarea egoului este mare va exista un efect de contrast (care inhibă schimbarea) dacă discrepanța este mare și unul de asimilare dacă discrepanța este mai mică. În cazul în care implicarea egoului este mică schimbarea se va produce;
- **Modelul balanței.** Acest model pune accentul pe echilibru. Asimilarea va apărea când discrepanțele sunt mici, în caz contrar apărând un efect de contrast.

Abordarea tehnosstructurală și suprapunerea între procesele comportamentale, structurile formale și tehnologiile sunt privite de Golembiewski în principal din punctul de vedere al modului în care indivizii se

raportează la munca lor și la structurile organizaționale. Există probleme și schimbări necesare la nivel individual, la nivelul perechilor, a grupurilor mici și la nivelul organizației.

Dezvoltarea organizațională este privită atât ca teorie, dar mai ales ca practică. Există trei dimensiuni care sunt luate în considerare:

- **Problemele** care pot apărea într-o organizație;
- **Nivelul** la care apar: indivizi, perechi, grupuri sau echipe, intergrupuri, organizații;
- **Intervenții** care pot fi efectuate.

Una dintre fundațiile teoretice cele mai solide în domeniul schimbării organizaționale o reprezintă teoria sistemelor. Conform acestui punct de vedere, organizațiile sunt sisteme deschise, angajate în schimburi de materie, energie și informație cu mediul (vezi începutul capitolului de față).

Modelul planificării a fost dezvoltat de Lippitt, Watson și Westley (Coch și French, 1948, pp. 20-21). Este bazat pe două prezumții axiomatiche:

- informațiile trebuie să fie împărtășite liber de către organizație și agentul schimbării
- informațiile sunt folositoare doar când pot fi direct transpuse în acțiune.

De fapt, modelul planificării constă în stabilirea a șapte pași pentru implementarea unei schimbări: recunoașterea, intrarea, diagnoza, planificarea, acțiunea, stabilizarea și evaluarea și faza finală, de terminare a acțiunii, după cum este arătat și în figura 1. 12.

Deși modelul prezentat mai sus pare a fi foarte simplu, rareori este folosit ca atare în practică. În mod frecvent, în urma discuțiilor dintre agentul schimbării (care aici este considerat a fi un specialist venit din exteriorul organizației) planul este alterat și se revine la unul dintre pașii anteriori, de obicei după faza de stabilizare și evaluare sau după diagnoză. De asemenea, sfârșitul unei plan de schimbare reprezintă, adesea, începutul altui ciclu.

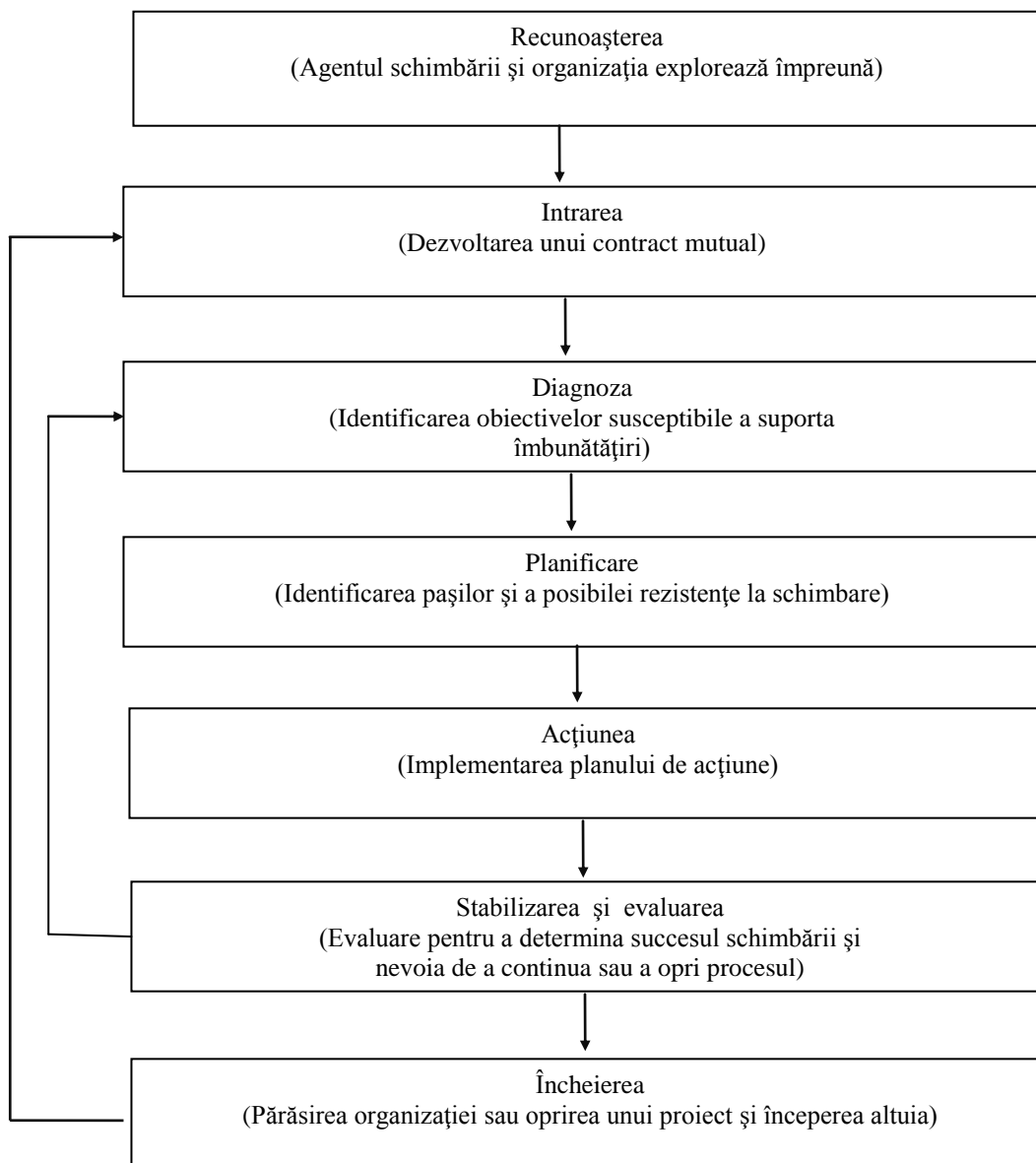


FIGURA 1. 12. MODELUL PLANIFICĂRII (French, 1999, p. 21)

Al doilea model cu caracter aplicativ este așa-numitul model de “acțiune/cercetare”. Acesta este un model stadial, aspectul ciclic fiind însă mai bine accentuat. Colectarea datelor și diaagnoza, împreună cu evaluarea atentă a rezultatelor sunt prioritățile acestui model, care are tot șapte etape (vezi fig. 1. 13). Ceea ce particularizează acest model este faptul că este proiectat atât pentru intervenții în cazul unor probleme organizaționale cât și pentru a valorifica datele obținute , dezvoltând noi cunoștințe care pot fi aplicate în alte situații. Întrucât prezentarea sa din figura 1. 13 este suficient de explicită, nu voi mai insista asupra lui.

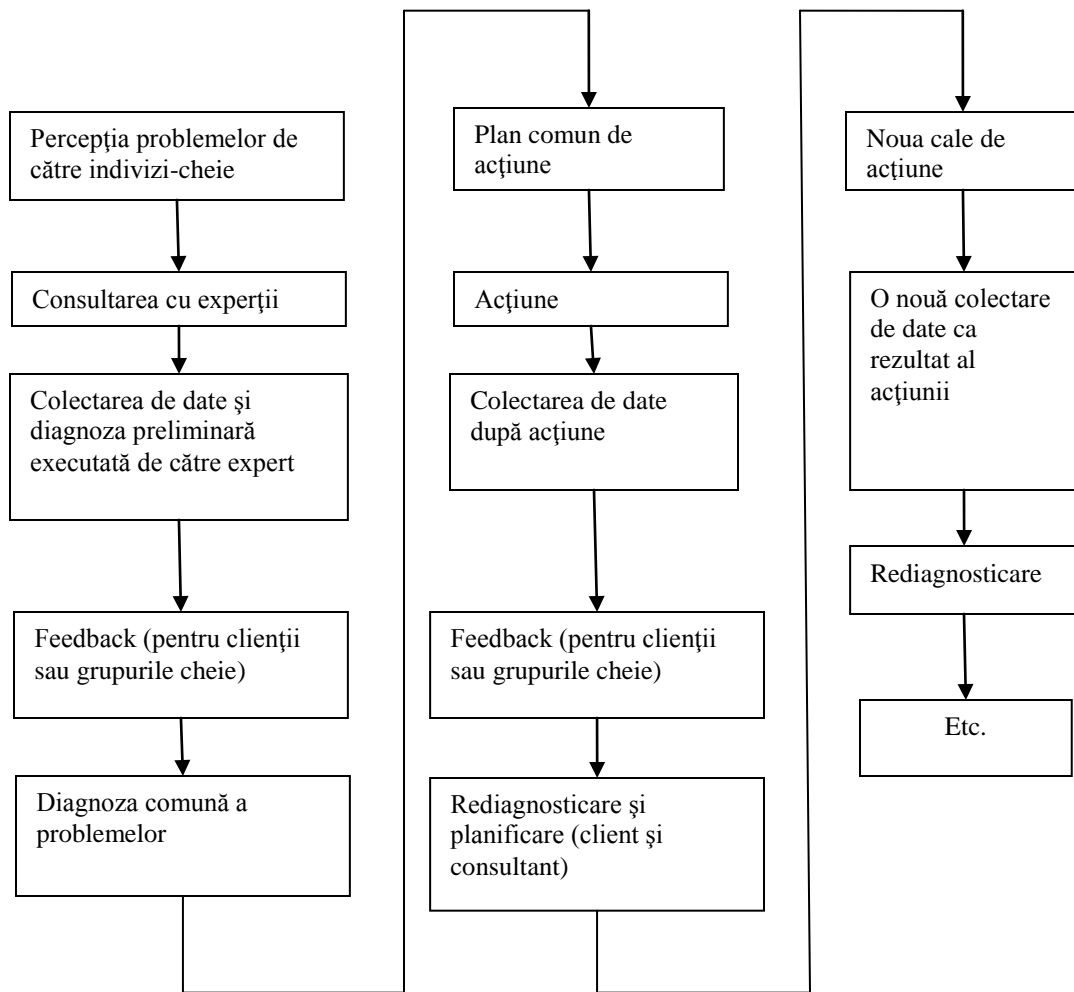


FIGURA 1. 13. MODELUL ACȚIUNE/CERCETARE (Coch și French, 1948, p. 22)

Problema de bază în cadrul schimbării organizaționale este existența prea multor modele, care nu sunt, de fapt, decât variații pe aceeași temă. În contextul inexistenței unui cadru teoretic suficient de unitar, preferințele specialiștilor în DO au dus la o proliferare a modelelor, în funcție de pregătirea și experiența personală.

1. 4. REZISTENȚA LA SCHIMBARE

“Bolnavii care suferă de sindromul Down nu pot învăța să scrie sau să citească. Niciodată”. Toată lumea crede (mai bine spus, credea) că această afirmație este un adevăr indiscutabil. Până când unul dintre persoanele suferind de acest sindrom, neștiind că ceea ce face este de neconceput, a învățat să citească și să scrie. De unul singur. Și a făcut-o atât de bine, încât a scris o carte. Când cartea a apărut pe piață, care credeți că a fost reacția „comunității medicale”? Nu este adevărat, totul este o farsă, o înșelătorie. Toată lumea știe că bolnavii cu sindrom Down nu pot să scrie. Deci cartea nu a fost scrisă de dl. X pentru că el suferă de acest sindrom. Totul este o minciună!... Pare incredibil, nu? Însă ceea ce am povestit aici este o întâmplare reală.

Giordano Bruno a trecut prin beciurile Inchiziției pentru că a îndrăznit să susțină un lucru nemaiauzit, că Pământul se mișcă în jurul Soarelui și nu invers. Ori toată lumea știa că **asta** este o minciună! “De ce să ne complicăm noi viața cu toate consecințele afirmației nebunului de italian? Până acum am dus-o bine, nu există nici un motiv să acceptăm schimbarea doar pentru cuvintele unui visător!”.

Dl. Travis, fost artist de circ, actualmente onorabil pensionar într-un orășel britanic, este un pasionat al electronicii. Într-o zi a văzut la televizor un reportaj despre Africa și SIDA în care se spunea că este extrem de greu, dacă nu imposibil, să se facă educație sanitară majorității populației africane pentru că nu există nici un mijloc mass-media prin care informațiile să fie transmise (acest caz este preluat din emisiunea postului TV BBC 2, 21 Noiembrie 1996). Nu este vorba doar de SIDA, ci de orice fel de boli contagioase sau situații de criză care se întâlnesc cu duimul pe continentul negru. Mijlocul cel mai potrivit de a comunica rapid și precis informațiile ar fi prin radio. Dar există două mari impedimente: mai întâi, o mare parte a populației nu dispune de curent electric; apoi, bateriile nu țin mult și sunt foarte scumpe, fiind - cel mai adesea - produse de import. În acest moment, dl. Travis a avut o sclipire, un moment de inspirație. S-a repezit în atelierul său improvizat și, într-o oră de muncă, a reușit să atașeze unui radio portabil un mic generator care putea fi pus în funcțiune printr-un sistem cu arc, aidoma celui care deservește un ceas mecanic (este vorba, în mare, de același principiu care stă la baza generatorului care alimentează farurile de la bicicletă, de exemplu). Și-a încercat invenția și... mergea! Radioul funcționa, fără baterii și fără a fi cuplat la rețeaua de curent electric. Se părea ca problema comunicației în Africa fusese rezolvată în modul cel mai simplu. Se născuse un nou hibrid tehnologic, „the clock-work radio”, radioul-cu-arc-de-ceas. Următoarea mișcare a fost, evident, contactarea principalelor firme din domeniu (domeniul radiourilor, nu al ceasurilor...). Răspunsurile veneau unul după altul: „Ne pare rău, dar nu suntem interesați de invenția dumneavoastră.” De ce? Simplu: de ce să ne facem probleme? Dacă am lua în serios ceea ce ne spuneți dumneavoastră, ar trebui să schimbăm o mulțime de lucruri, noi linii de asamblare, noi cercetări de marketing, noi puncte și contracte de desfacere, etc. Apoi, ideea este prea nouă, nu ne este familiară, deci ne deranjează. Există o oarecare asemănare cu reacția contemporanilor lui Giordano Bruno, nu găsiți?¹

¹ După trei ani de zile de insistențe, ideea d-lui Travis a fost aplicată în practică și acum există mai multe sute de mii de exemplare de radio-cu-arc-de-ceas în Africa, la un preț foarte scăzut (pentru că nu sunt greu de fabricat), aparate ce constituie, de extrem de multe ori, singura legătură dintre o comunitate izolată și

Toate aceste idei sau fapte reprezintă schimbări sociale sau elemente generatoare de schimbare. Toate reacțiile descrise mai sus reprezintă ceea ce în literatura de specialitate se numește “rezistența la schimbare”. Nu este vorba doar de schimbări majore (cum ar fi răsturnarea unei concepții majore, de exemplu sisteme cosmologice cu valențe religioase) sau de idei noi, inovatoare (cum ar fi invenția radioului-cu-arc-de-ceas sau uimitoarea descoperire că o bună parte din teoriile medicale privitoare la sindromul Down sunt, cel puțin în parte, eronate). Chiar modificări relativ minore ale status-quo-ului pot genera reacții de respingere, unele chiar foarte serioase. Cauzele acestor reacții, teoriile privitoare la acest subiect și tipologizarea lor constituie subiectul materialului de față.

Mai întâi, să vedem ce se înțelege prin sintagma “rezistență la schimbare”. Autorul britanic Andrew Leigh consideră că “orice comportament care încearcă să mențină status-quo-ul în fața presiunilor care încearcă să-l modifice” (1997, p. 69) poate fi considerat rezistență la schimbare. În continuare, o precizare - materialul de față se referă la fenomenul rezistenței la schimbare în spațiul organizațional.

În general, acest fenomen este descris drept un comportament irațional, contra-productiv, al unei minorități din cadrul organizației, cu consecințe negative asupra întregului sistem, în ultima instanță - chiar asupra celor care profesază acest tip de comportament. Cu alte cuvinte - rezistența la schimbare este ceva rău. Oare într-adevăr așa stau lucrurile? Cum catalogăm, din punctul de vedere al acestei afirmații și al exemplelor oferite mai sus, atitudinea unor doctori care se opun schimbării practicii de spital pe motivul că îngrijirea bolnavilor ar avea de suferit? Sau refuzul operatorilor unei centrale nucleare de a accepta reduceri de personal pentru că ar afecta nivelul de siguranță al funcționării respectivei instalații?

După cum se vede, problema nu este chiar atât de simplă. Acordarea unui semn sau sens valoric rezistenței la schimbare depinde, în mare măsură, de punctul de vedere din care evaluăm situația. Este foarte posibil ca un anumit comportament să fie văzut de unii membri ai organizației ca fiind extrem de dăunător, distructiv chiar, în timp ce, pentru alții, este ceva demn de toată stima. Nu avem intenția să lămurim această dispută valorică dar o vom folosi pentru a introduce o distincție terminologică, ce va ușura analiza acestui fenomen: rezistența “negativă” o vom denumi “rezistență disruptivă” iar cea “pozitivă” - “rezistență constructivă”.

Mare parte dintre teoriile despre rezistența la schimbare provin din domeniul managementului și sunt focalizate pe metodele prin care se poate depăși rezistența, implementându-se astfel schimbarea, rapid și eficient. Este evident că în cadrul acestui mod de abordare, rezistența la schimbare este considerată drept un lucru negativ, împotriva căruia trebuie luptat, care trebuie învins neapărat, pentru binele viitor al organizației. Această poziție teoretică va fi prezentată prima în cadrul materialului care urmează.

Din 1940 și până în prezent s-au publicat o mulțime de studii și articole care sfătuiesc managerii cum să depășească rezistența la schimbare în propria lor organizație. Vom prezenta câteva dintre teoriile cele mai importante, începând cu cea aparținând lui Coch și French (Coch și French, 1948).

“civilizație”. Mai mult, zeci de asemenea aparate au fost folosite în timpul războiului din fosta Iugoslavie, pentru a ține populația civilă la curent cu zonele minate din regiunile unde luptele luaseră sfârșit.

Teoria lor își are începutul într-un studiu faimos în cadrul literaturii de specialitate, prima cercetare care a abordat, sistematic, problema eficienței din perspectiva rezistenței la schimbare. Este vorba de studiul asupra Harwood Manufacturing Corporation, o companie de produse textile (pijama, de fapt...), întreprins în 1948. Firma își avea sediul în Marion, Virginia și avea 600 de angajați din care doar 100 erau bărbați. Majoritatea muncitorilor erau din mediul rural, fără experiență în domeniul activității industriale. Nivelul mediu de educație era în jurul a ceea ce ar fi pentru noi clasa a opta iar media de vârstă 23 ani. În perioada imediat premergătoare acestui studiu, întreprinderea respectivă trecuse printr-un set de schimbări, introduse de către management, pentru a menține competitivitatea organizației pe piață, pentru a-i spori eficiența. În principal, era vorba despre introducerea unei tehnologii noi și a unei noi diviziuni a activității de producție. Problema cu care Harwood Corporation se confrunta era o pronunțată rezistență a muncitorilor față de recente schimbări, manifestată printr-o eficiență scăzută, atitudine agresivă față de management, înaltă rată a fluctuației personalului, evidentă rea-voință în îndeplinirea diferitelor obligații de serviciu (în paranteză fie spus, o bună parte dintre managerii zilelor noastre se confruntă cu probleme similare ca reacții la schimbările pe care le introduc).

Problemele amintite mai sus erau cu atât mai surprinzătoare cu cât firma practica un management liberal, acordând mare atenție problemelor de management a resurselor umane. Salariile erau mulțumitoare (existau două tipuri de salarii minime, unul pentru noii angajați și altul, cu 22% mai mare, pentru angajații cu 6 luni de experiență), normele erau mari dar nu imposibil de îndeplinit (norma medie era de 60 unități de produs pe oră; în medie erau necesare 34 de săptămâni pentru a atinge nivelul de îndemânare care permitea îndeplinirea unei norme întregi) și se muncea în acord individual. Pentru ridicarea moralului și întărirea competitivității între muncitori se afișau zilnic liste cu performanțele fiecăruia, accentul căzând pe cei care reușeau să îndeplinească sau să depășească norma.

Problemele majore au început să apară odată cu introducerea unor noi tehnologii, fapt care făcea necesar transferul anumitor muncitori dintr-un domeniu de activitate într-altul. La început, s-a considerat că rezistența la schimbare este determinată de faptul că angajații nu se puteau reacomoda cu noile locuri de muncă și astfel se simțeau îndreptățiți să respingă intervențiile managementului, indiferent de natura lor. Acest principiu era întărit și de faptul că doar 38% dintre cei transferați reușeau să revină la norma de 60 de unități/oră.

Autorii studiului au considerat, însă, că rezistența la schimbare este o forță mai complexă și că nu depinde doar de schimbarea locului de muncă, cu atât mai mult cu cât chiar și cei care reușeau să revină la nivelul "normal" de productivitate manifestau comportamente de respingere față de inițiativele managementului. Mai mult, aceste atitudini erau prezente și în rândul celor care nu fuseseră transferați. Ca urmare, au fost formulate câteva ipoteze. (1) există o forță motivațională care îl împinge pe angajat să atingă nivelul minim de 60 de unități/oră sau mai mult; forța crește pe măsură ce angajatul se apropie de scopul său. (2) există o forță de rezistență, contrară (1),² ce împiedică productivitatea ridicată și crește cu creșterea nivelului acesteia (ca cât lucrezi mai repede devine tot mai dificil să îți sporești viteza de lucru) și (3) forța

² Influențele teoriei câmpului de forțe a lui Kurt Lewin sunt evidente.

frustrării generate de conflictul dintre (1) și (2) este funcție de cea mai slabă dintre forțele respective, atât timp cât această forță este mai mare decât pragul minim necesar pentru a produce fenomenul de frustrare (Coch și French, 1978, p. 304).

Coch și French au pornit de la ipoteza că, în cadrul rezistenței “disruptive”, dinamica și normele de grup sunt la fel de importante ca și caracteristicile individuale. Pentru a verifica această ipoteză, cercetătorii au convocat o serie de întruniri ale unora dintre grupurile de muncă din cadrul fabricii, în cuprinsul acestora explicând muncitorilor de ce au fost introduse schimbările care îi deranjau atât de mult și de ce este nevoie de co-participarea lor la efortul făcut de conducere pentru sporirea eficienței întreprinderii. Celorlalte grupuri nu li s-a spus nimic. Coch și French au constatat că, în cazul acelor grupuri cărora le-au fost oferite explicații în legătură cu schimbările survenite, rezistența s-a micșorat semnificativ, în timp ce atitudinea restului muncitorilor a rămas neschimbată. Astfel, autorii au putut să afirme că explicarea măsurilor managementului și co-participarea muncitorilor în implementarea acestora au o importanță majoră în reducerea rezistenței “disruptive” la schimbare. Altfel spus, rezistența la schimbare este o combinație de reacții individuale la frustrare și puternice forțe de grup.

Acest studiu a fost printre primele care au atras atenția asupra metodelor de grup de a depăși rezistența la schimbare și a avut o mare influență în convingerea managerilor de a folosi metode bazate pe participarea de grup în încercările lor de a introduce schimbări în organizații.

O altă teorie importantă despre “cum să depășim rezistența la schimbare” este “teoria câmpului”, mai cunoscută sub numele de “analiza câmpului de forțe”, creată de unul dintre cei mai mari analiști în domeniul sociologiei și psihologiei organizaționale, Kurt Lewin (Lewin, 1951).

Lewin descrie organizațiile ca sisteme aflate într-o stare stabilă, de echilibru între forțe egale și de sens contrar. Pe de-o parte, există forțele “pro-schimbare”, cum ar fi presiunea competiției, noua tehnologie, inovația și creativitatea din interiorul organizației, noile legi din domeniul economic, al protecției mediului sau al legislației privind munca și drepturile indivizilor în acest context, etc. Contrabalansând aceste forțe există ceea ce Lewin numește “forțe de rezistență”, ce includ obiceiurile, tradiția organizației, tratatele încheiate în trecut cu sindicatele, cultura și climatul organizațional, etc. Cele două seturi de forțe sunt de intensitate egală și se anulează reciproc, astfel încât sistemul organizațional este menținut într-o stare de echilibru stabil. Consecința logică a acestui model este că, dacă vrem să introducem o schimbare, trebuie să destabilizăm balanța acestor forțe, să întărim, să sporim forțele “pro-schimbare” pentru a copleși “forțele de rezistență”. Odată acest lucru realizat, se atinge o nouă poziție de echilibru, care include situația, elementele pe care am vrut să le introducem în organizație prin intermediul schimbării ce a avut loc. Este, deci, vorba despre o rupere temporară a echilibrului de forțe, de o presiune ce încetează în momentul în care starea dorită a devenit parte a realității organizaționale.

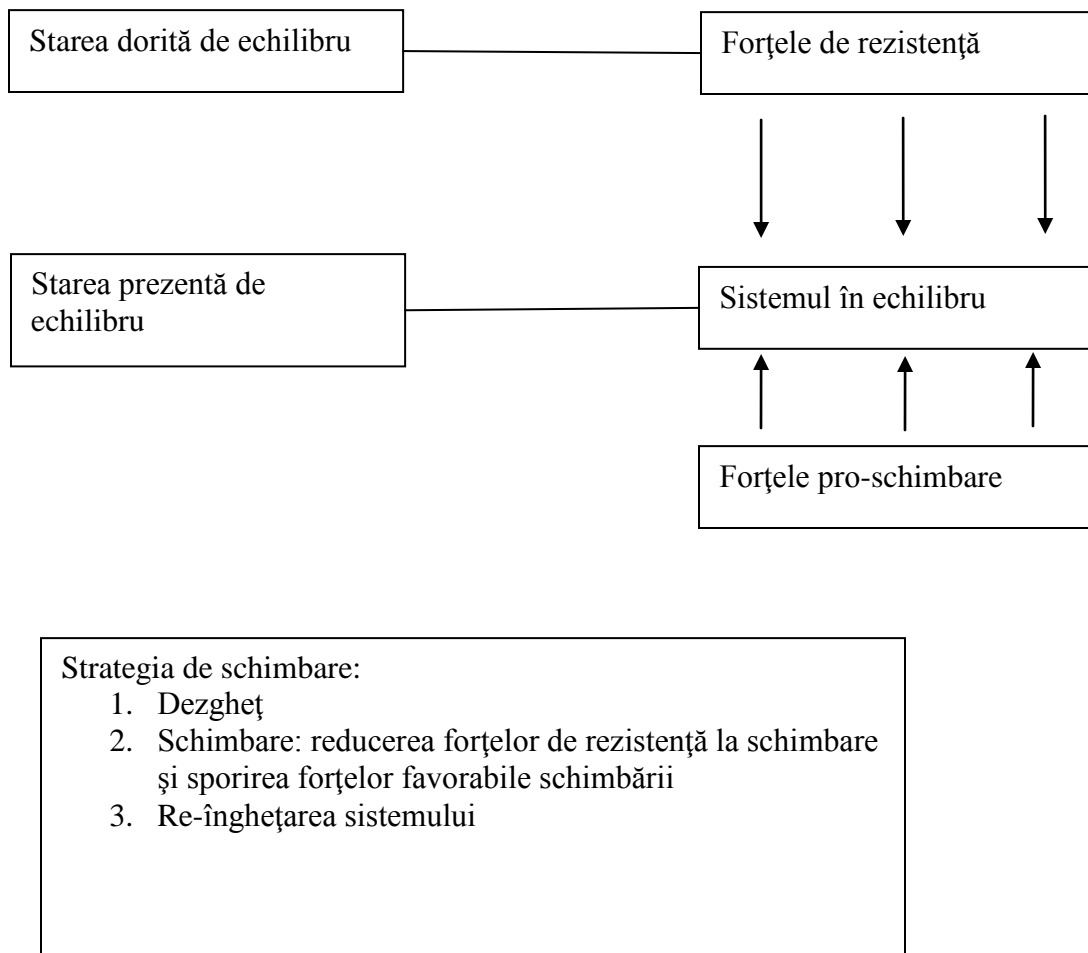


FIGURA 1. 14. MODELUL “ANALIZEI CÂMPULUI DE FORȚE” CREAT DE LEWIN (Lewin, 1951, p. 43)

Lewin considera că există trei stadii în implementarea unei schimbări - faza **dezghețului**, cea a **schimbării propriu-zise** și **stadiul final al re-înghețării**. Pentru a **dezgheța** o organizație este nevoie de o atentă evaluare a forțelor de “rezistență”; orice sporire multilaterală, prematură a forțelor favorabile schimbării va duce, automat, la sporirea opoziției față de schimbare. De aceea, primul lucru care trebuie făcut este minimizarea forțelor “de rezistență”, prin consultarea grupurilor de angajați vizați de schimbare și obținerea co-participării lor. Abia apoi schimbarea poate fi implementată și poziția de echilibru modificată spre starea dorită. Cea de-a treia fază a procesului este foarte importantă pentru fixarea schimbării nou introduse, pentru includerea ei în rutina zilnică a organizației. În cadrul stadiului de **re-înghețare** sunt folosite o serie de tehnici și strategii, cum ar fi recompensarea comportamentelor dezirabile ale angajaților și elaborarea unor noi seturi de reguli și regulamente care să ajute la integrarea noii situații în viața obișnuită a organizațiilor.

Principala calitate a modelului lui K. Lewin este că oferă un mod facil de înțelegere a jocului de forțe în cazul introducerii unei schimbări planificate într-o organizație. Accentuează faptul că, indiferent de tipul sau de magnitudinea schimbării, vor exista forțe contrare care trebuie luate în considerare de către managerii care inițiază schimbarea. Însă acest model nu spune nimic despre motivele ce determină diferitele grupuri să reziste schimbării și oferă doar o foarte generală taxonomie pentru abordarea schimbării organizaționale (tratată pe larg într-un alt capitol).

Paul Lawrence (Lawrence, 1969) a publicat un articol în *Harvard Business Review* în care făcea distincție, pentru prima dată în acest domeniu, între rezistența generată de aspectele tehnice și cele sociale ale schimbării. În cadrul lucrării sale sunt descrise două exemple de schimbare a tehnologiei folosite; în primul caz, structura interacțiunii sociale dintre angajați nu a fost afectată de loc - rezistența a fost extrem de redusă, aproape inexistentă; în al doilea caz, introducerea unei linii de asamblare - rezistența la schimbare a fost extrem de mare. Concluzia lui Lawrence: rezistența la schimbare este direct proporțională cu gradul în care este afectat modelul, setul de relații sociale din organizația respectivă. Aceasta afirmație este valabilă nu doar pentru nivelurile inferioare ale ierarhiei organizaționale ci și pentru top-management³.

O teorie deosebit de interesantă este cea avansată de Herbert A. Shephard. Acesta consideră că există două tipuri de organizații, structural diferite: cele care manifestă drept una dintre caracteristicile lor de baza rezistența la schimbare și cele care se plasează la polul opus, fiind, în mod obișnuit, favorabile promovării și încorporării ideilor noi în organizarea și funcționarea lor. Shephard consideră că primul tip de organizații tind să acționeze precum urmează:

“Persoanele care sunt familiarizate cu situația în care se află sunt cele mai probabile să aibă o idee inovatoare privitoare la această situație. Prin urmare, majoritatea acestui tip de idei sunt, cu un grad mare de probabilitate, generate la o anumită distanță de centrele de putere ale organizației. Cum ideile noi înseamnă probleme, sunt efectiv izolate, ferite de fluxul de comunicare destinat nivelurilor ierarhice superioare. Dar pentru că puterea este centralizată la vârful piramidei organizaționale, suportul “de sus” este o necesitate pentru ca o idee să poată fi tranformată într-o inovație” (King și Anderson, 1995, p. 160)

După cum se poate observa din pasajul citat mai sus, organizațiile caracterizate prin tendința de a refuza inovația își bazează comportamentul pe mixtura dintre birocrăție și o structură organizațională de tip piramidal, strict ierarhizată, cu o restrânsă distribuție a puterii și un interes clar al elitei de a păstra status-quo-ul. Într-o astfel de organizație orice idee nouă este o amenințare, o potențială sursă de probleme, astfel

³ Să ne gândim doar la reticența cu care a fost întâmpinată introducerea mijloacelor moderne de comunicație în multe organizații; pe lângă teama că, dispunând de o rețea de comunicație mai flexibilă, vor pierde una dintre pârgurile de control pe care le stăpâneau până atunci, mulți manageri au fost deranjați de modul în care noua tehnologie afecta interacțiunea cu colegii lor: mai puține contacte directe, mai multă autonomie informațională, etc.

încât tendința angajaților este “mai bine îmi țin gura și îmi văd de treabă așa cum vrea șeful”. Cu alte cuvinte, teoria lui Shephard are două lucruri interesante în cuprinsul ei:

1. elemente de structură se pot constitui în factori ce influențează direct atitudinea față de schimbare a organizației; o rețea de comunicare flexibilă, prin care informația circulă rapid și este accesibilă tuturor; structura organizațională tip “rețea”; lipsa unei excesive centralizări a puterii, *eo ipso* un grad apreciabil de autonomie la nivelurile medii și inferioare ale ierarhiei organizaționale, etc. pot conlucra în stabilirea unui climat favorabil inovației, schimbării.
2. chiar top-managementul poate fi una dintre cauzele majore ale rezistenței la schimbare; evident, în acest caz nu mai vorbim despre schimbări planificate, inițiate de conducere, ci de un proces de jos în sus. Rezistența poate apărea la orice nivel al organizației, deci este o greșeală să ne focalizăm atenția doar asupra rezistenței la schimbările impuse de sus.

Poziția teoretică care aparține lui Kotter și Schlesinger reprezintă cântecul de lebedă al temei “cum-să-depașim-rezistența-la-schimbare”. Sunt descrise strategiile care stau la dispoziția managerilor precum și modelul de utilizare a fiecăreia în circumstanțe particulare. Această teorie a contingenței și continuum-ul ei sunt prezentate în figura 1. 15.

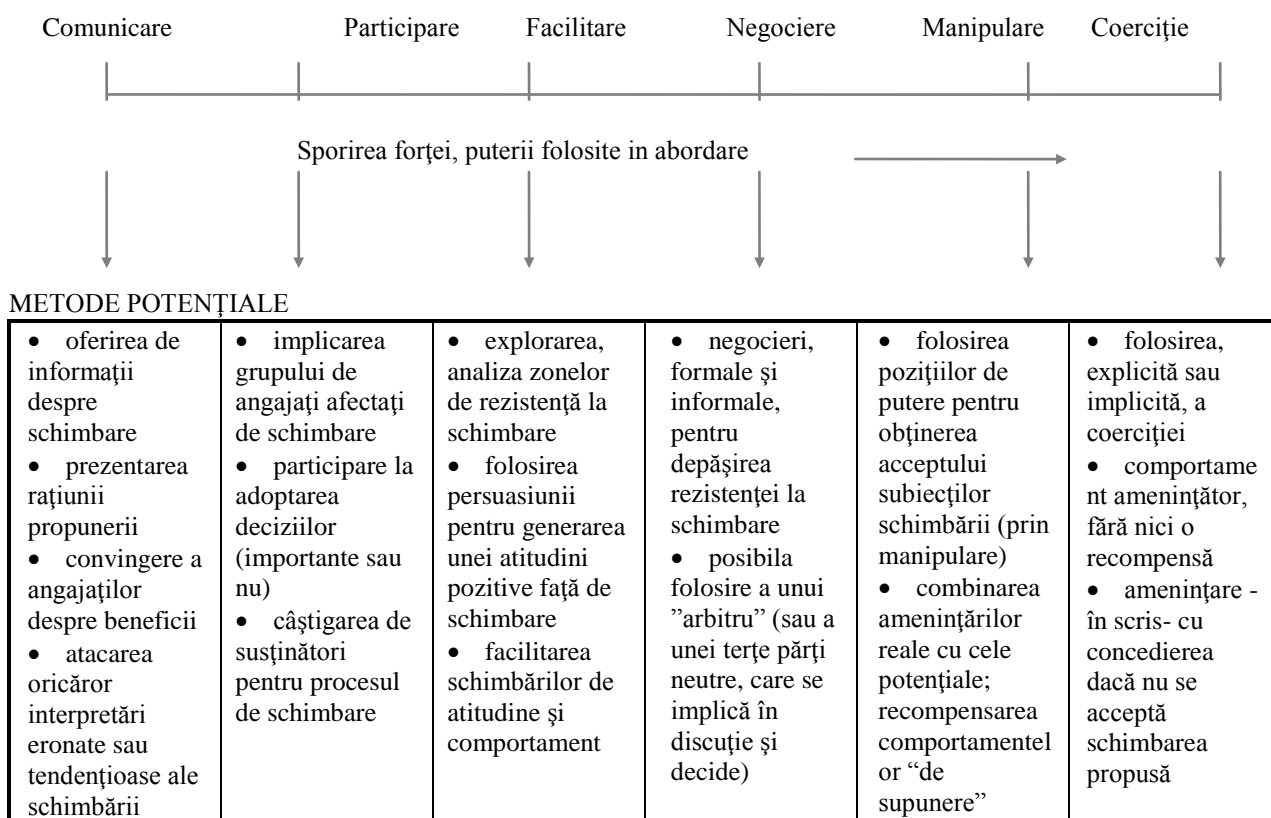


FIGURA 1. 15. ABORDAREA REZISTENȚEI LA SCHIMBARE CONFORM MODELULUI OFERIT DE KOTTER ȘI SCHLESINGER (King și Anderson, 1995, p. 162)

Sunt prezentate cele șase strategii identificate de Kotter și Schlesinger; tehnicile aflate în partea dreaptă sunt considerate a fi intervenții de mână forte, gradul de coerciție implicat în fiecare dintre metodele folosite crescând de la stânga spre dreapta. Autorii accentuează faptul că managerii trebuie să decidă ce tehnică (sau combinație de tehnici) să folosească în funcție de caracteristicile particulare ale situației și de puterea efectivă care le stă la dispoziție. Dacă schimbarea poate fi realizată folosind strategiile mai puțin opresive (cele aflate în partea stângă), cu atât mai bine, aceste abordări fiind mai puțin costisitoare pe termen lung, neafectând încrederea grupurilor afectate de schimbare. În concluzie, acest model este folositor pentru că pune accentul pe dependența de situație a mijloacelor folosite pentru a depăși rezistența la schimbare, accentuează faptul că nu este vorba de implementarea unui proiect elaborat la masa de lucru, pe plan teoretic, ci de a trece peste niște obstacole reale și complexe, pentru depășirea cărora nu există nici o rețetă de succes garantată dinainte.

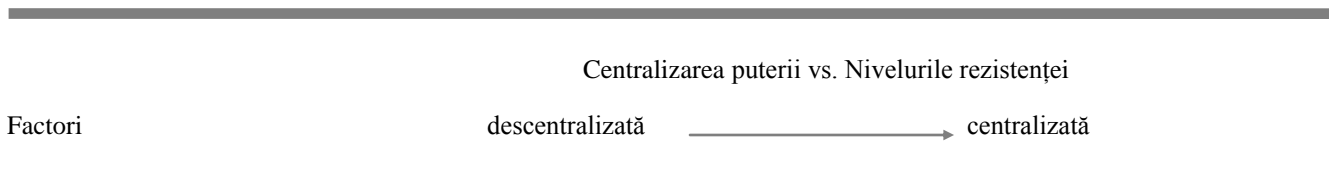
Toate teoriile prezentate până acum au fost interesate de un singur lucru: cum poate fi depășită rezistența la schimbare, cum pot fi contracarate consecințele forțelor care generează acest tip de comportament. Este evident că o astfel de abordare este simplistă și unilaterală; pe lângă faptul că nu ia în considerare decât rezistența “disruptivă” nici nu abordează cauzele care stau în spatele comportamentelor de respingere a schimbării. Nu s-a discutat nimic despre aspectele psihologice ale acestui fenomen și prea puțin despre cele sociologice. Putem compara acest tip de abordare cu behaviorismul, rezistența la schimbare fiind “cutia neagră”, despre care nu se știe mai nimic, atenția fiind focalizată pe minimizarea efectelor sale asupra organizației și pe maximizarea randamentului/eficacității procesului de implementare a schimbării planificate. Cu alte cuvinte, rezistența la schimbare este un fel de efect secundar al structurării și funcționării organizației, un lucru negativ - dar nelipsit- care trebuie înlăturat, uneori fără a lua în considerare mijloacele pe care le folosim în cursul acestui proces.

În cadrul acestei a doua părți a materialului de față am dori să ne referim mai ales la cauzele și manifestările organizaționale ale rezistenței la schimbare, cu referiri la anumite puncte de vedere teoretice contemporane. O precizare cred că este necesară: dacă teoriile clasice și moderne au fost preocupate mai ales de problema modului în care rezistența la schimbare poate fi depășită (acest fenomen fiind considerat *a priori* negativ), concepțiile teoretice moderne pornesc de la un alt principiu axiomatic, încercând să explice și să înțeleagă apariția rezistenței la schimbare, fiind deci mai interesate de cauzele sale decât de modul în care poate fi depășită. Bineînțeles, scopul ultim rămâne tot pragmatic - implementarea schimbării în condițiile unei rezistențe minime - însă accentul cade pe evitarea apariției acestui fenomen prin cunoașterea mecanismelor sale interne și nu pe înfrângerea unei rezistențe deja manifeste. De aceea, discuțiile despre teoriile contemporane privitoare la rezistența la schimbare vor fi, de fapt, discuții centrate asupra cauzelor ce generează acest fenomen.

De ce indivizii și grupurile rezistă schimbării, mai ales în cazul în care aceasta are drept scop îmbunătățirea eficienței, eficacității și productivității? Un mare număr de explicații au fost formulate în cadrul literaturii de specialitate. Însă, înainte de a încerca să le prezentăm, într-o formă sintetizată, este util

să stabilim un cadru de referință pentru factorii care influențează rezistența la schimbare la nivel organizațional, grupal și individual. Figura 1. 16 sugerează câteva relații ipotetice între acești factori și nivelurile diferite de rezistență la schimbare. În continuare vom lua fiecare nivel în parte.

Nivelul individual. La acest nivel există două categorii de factori care au o importanță deosebită pentru rezistența la schimbare: personalitatea și experiența anterioară a individului. În ceea ce privește ultimul factor, Kotter și Schlesinger consideră că atitudinile bazate pe experiențele personale în legătură cu schimbarea organizațională pot avea patru cauze majore: lipsa încrederii și neînțelegerea intențiilor schimbării, toleranța scăzută față de schimbare, interese personale înguste și evaluări contradictorii ale aceluiași proces, funcție de poziția ocupată în organizație.



Factori individuali (a)

- personalitate:

rezistență

■ nevoie sporită de control joasă —————→ întaltă

■ nevoie sporită de succes joasă —————→ întaltă

■ autoritarism accentuat întaltă —————→ joasă

■ crearea de structuri de
dependentă joasă —————→ întaltă

- experiența prioritară în domeniul
schimbării

■ predominant negativă întaltă —————→ joasă (d)

■ înalt procentaj de resentiment întaltă —————→ joasă (d)

rezidual

Factori de grup (b)

● înaltă coeziune întaltă —————→ întaltă (d)

● accentuată participare în cadrul
adoptării deciziilor de grup joasă —————→ întaltă

- autonomie accentuată și auto-determinare înaltă —————> înaltă (d)
- relații sociale pozitive înaltă —————> înaltă (d)

Factori organizaționali (c)

- structura
 - birocrație formală înaltă —————> joasă
 - câmp larg de control înaltă —————> înaltă(d)
 - descentralizată înaltă —————> joasă
- climat și cultură
 - încredere și deschidere joasă —————> înaltă
 - participare sporită în cadrul procesului decizional joasă —————> înaltă
 - implicare și dedicare profesională înaltă —————> înaltă(d)
- strategie
 - diversificare produselor joasă —————> joasă(e)
 - tip de strategie defensivă accentuată înaltă —————> înaltă (d)
 - diviziune centru-periferie a forței de muncă joasă —————> joasă (e)

- (a) Factorii individuali includ personalitățile celor care sunt implicați în procesul de schimbare și atitudinile lor față de aceasta, bazate pe experiența lor din acest domeniu. Nivelurile rezistenței (înaltă sau scăzută) presupun faptul că schimbarea este de sus în jos și că indivizii au puține de spus în mersul lucrurilor.
- (b) Factorii de grup se referă la grupurile care, cotidian, întreprind diverse activități împreună (spre deosebire de grupurile care lucrează împreună doar pe durata unui proiect). Factorii individuali și cei de grup au elemente de suprapunere.

- (c) Factorii organizaționali sunt cei mai numeroși și, în același timp, cei mai difuzi. Lista oferită aici nu este exhaustivă dar ilustrează impactul pe care structura, cultura și strategia organizațională îl pot avea asupra rezistenței la schimbare. Alți factori includ tehnologia, organizarea muncii, resursele, stilul de conducere, etc.
- (d) Rezistența la schimbare este probabil să fie mare în cazul acestui factor indiferent dacă puterea este centralizată sau nu.
- (e) Rezistența la schimbare este probabil să fie joasă în cazul acestui factor indiferent dacă puterea este centralizată sau nu.

FIGURA 1. 16. RELAȚII IPOTETICE ÎNTRE FACTORI ORGANIZAȚIONALI, CENTRALIZAREA PUTERII ȘI REZISTENȚA LA SCHIMBARE (King și Anderson, 1995, pp. 165-166)

Nivelul de grup. În ceea ce privește rezistența la schimbare a grupurilor, ea poate fi determinată de o serie de factori inerenti structurii, compoziției și setului de relații care organizează un grup, definindu-i status-quo-ul. Trebuie amintit faptul că, deși acest lucru nu reiese din prezenta analiză, din punct de vedere al intensității, rezistența la schimbare a unui grup este superioară celei înregistrate la nivel individual și este mult mai greu de depășit. Și la acest nivel distribuția autorității și a puterii va afecta nivelul rezistenței la schimbare.

Nivelul organizațional. La acest nivel al analizei totul devine așadar un caleidoscop alcătuit din factori interrelaționați care contribuie la rezistența la schimbare. Dintre aceștia amintim structura, climatul și cultura organizațională, strategia și stilul de adoptare al deciziei și stilul de conducere. Fiecare dintre aceste elemente are o influență accentuată asupra formei și nivelului rezistenței la schimbare.

Este evident, deci, că există o multitudine de factori care modelează nivelurile de rezistență la schimbare. Până acum am trecut în revistă teoriile care încercau să prezinte algoritmi de depășire a rezistenței, fără a acorda multă atenție mecanismelor și componentelor interioare ale acestui fenomen. Prin figura 1. 16 am încercat să prezentăm un set de factori care pot influența evoluția rezistenței. Aici am dori să facem o precizare: rezistența la schimbare este determinată de două seturi de variabile; primul set se referă la caracteristicile spațiului său de desfășurare, al nivelului la care se manifestă (ceea ce am amintit mai sus, factorii individuali, grupali și organizaționali⁴); cel de-al doilea set se referă la actul față de care rezistența se manifestă (pentru că vorbim despre un fenomen reactiv și nu pro-activ): schimbarea organizațională sau, mai bine spus, tipul și forma sa. În continuare dorim să încheiem discuția despre etapa contemporană a abordărilor de specialitate a acestui fenomen pentru a putea apoi deschide discuția despre relația dintre schimbare și rezistența la schimbare.

⁴ Subliniem faptul că orice manifestare concretă a rezistenței este caracterizată de o configurație ce cuprinde elemente din toate cele trei categorii amintite; nu există rezistență la schimbare care să fie afectată de cultura de grup, de exemplu, dar să nu aibă nimic de-a face cu structura de putere a organizației.

Deși este imposibilă realizarea unei liste complete a factorilor care afectează evoluția rezistenței la schimbare, literatura de specialitate dă dovada unui anumit consens în ceea ce privește cauzele acestui fenomen. Vom prezenta trei puncte de vedere distincte care, însumate, oferă o imagine de ansamblu destul de completă despre această problematică.

N. King și N. Anderson (King și Anderson, 1995, p. 170), se concentrează mai ales asupra aspectelor psihologice generatoare de rezistență. Mai întâi, schimbarea este necunoscută și de aceea prezintă o amenințare pentru cei care sunt afectați de ea. Cu alte cuvinte, schimbarea provoacă rezistență doar pentru că *este* schimbare. O asemenea reacție poate proveni din surse “raționale” sau “subiective”. Rezistența rațională apare atunci când indivizii decid că schimbarea ar fi în detrimentul lor (nu contează pe ce plan, poate fi vorba de planul profesional sau de cel personal) și, în mod conștient, iau hotărârea să i se opună. Rezistența subiectivă este rezultatul unor procese psihologice negative care includ anxietatea, frustrarea sau pierderea respectului față de sine. Este evident că granița dintre “rațional” și “subiectiv” nu este bine definită, ceea ce pentru anumiți indivizi este rațional pentru alții poate fi subiectiv. Axioma care stă însă în spatele acestor încercări de explicare a fenomenului rezistenței la schimbare este împotrivirea indivizilor și a grupurilor față de orice tentativă de a altera status-quo-ul. Cu alte cuvinte, în fața unei schimbări ce provine din exterior, indivizii și grupurile manifestă, în mod automat, rezistență.

Al doilea motiv ce stă la baza fenomenului analizat aici este faptul că orice schimbare introduce posibilitatea unei amenințări față de interesele noastre, individuale sau de grup. Echilibrul actual de forțe este/va fi alterat. Cei care au mai mult de pierdut sunt cei care vor manifesta o rezistență mai intensă. Subliniez că este vorba despre percepția pe care subiecții schimbării o au despre efectele acesteia asupra lor. Dacă impresia este că aspecte importante pentru “noi” vor fi modificate de schimbarea propusă, rezistența probabil va fi destul de acerbă.

Al treilea element care joacă rolul de cauză a rezistenței la schimbare este faptul că schimbarea adesea înseamnă muncă în plus pentru cei afectați de ea. West și Anderson (1992) demonstrează printr-un studiu asupra British National Health Service că rezistența poate fi o reacție la adresa poverii reprezentate de cantitatea adițională de muncă plasată pe umerii celor care sunt subiectul schimbării. Un exemplu clasic în acest domeniu este rezistența (cel mai adesea manifestată sub forma unor comentarii cel puțin acide și prin greșeli “accidentale”) generată de introducerea unei noi tehnologii informaționale într-o organizație sau de modificarea “formularisticii”. Reacția este și mai violentă când noul sistem este introdus în paralel cu cel vechi, pentru o perioadă de timp de acomodare.

O altă tipologie a rezistenței la schimbare este oferită de Arthur Bedeian (DuBrin, 1974, pp. 532-534). Autorul considera că există patru cauze majore ale acestui fenomen:

1. Interesele personale de tip “parohial”: indivizii caută să își protejeze interesele care ar fi amenințate de schimbare.
2. Neînțelegerea și lipsa de încredere: rezistența la schimbare este generată de neînțelegerea motivelor care stau la baza introducerii schimbării respective sau a naturii și consecințelor

acesteia; evident, această atitudine este provocată de lipsa de informații care generează incertitudine, care generează percepția unui pericol, care generează o reacție defensivă.

3. Evaluări contradictorii: indivizii "citesc" diferit un mesaj; este foarte probabil ca aceeași schimbare să aibă semnificații diferite pentru individ și pentru organizație. De aici apar neînțelegerile care generează rezistența.
4. Toleranța scăzută față de schimbare: indivizii diferă din punct de vedere al abilităților lor de a accepta schimbarea, de a face față necunoscutului. În funcție de acest lucru se stabilește nivelul rezistenței la schimbare.

În sfârșit, Andrew Leigh (Leigh, 1997, p. 72) oferă cea de-a treia tipologie a cauzelor rezistenței la schimbare amintită în acest material. Conform autorului britanic, există nu mai puțin de 13 cauze ale acestui fenomen:

1. Dorința de a nu pierde ceva de valoare;
2. Factori de ordin istoric - experiența cu alte schimbări;
3. Modul în care schimbarea este prezentată și implementată;
4. Neînțelegeri în ceea ce privește natura schimbării și consecințele sale - lipsa de informații; nu se consideră că schimbarea poate aduce beneficii;
5. Convingerea că schimbarea nu are sens pentru organizație;
6. Nesiguranța în ceea ce privește libertatea de a face lucrurile diferit;
7. Lipsa abilităților în ceea ce privește adoptarea deciziei;
8. Lipsa de experiență în implementarea schimbării;
9. Legăturile psihologice și sociale existente, referitoare la modul în care organizația arată și se comportă în prezent; puternice norme de grup;
10. Starea generală de mulțumire cu "modul în care stau lucrurile acum";
11. Atitudinea sindicatelor;
12. Frustrarea cauzată de problemele complexe ridicate de schimbare; frica de incertitudine;
13. Conducerea vrea schimbarea, deci rezistați-i !

După cum se poate ușor constata, există multe suprapuneri între cele trei modele prezentate (și multe aspecte comune cu majoritatea modelelor ce tratează această problemă). Încercarea de a structura cauzele rezistenței la schimbare ne readuce la ceea ce am spus mai devreme: acest fenomen este cauzat de diferite elemente de construcție ale celor trei niveluri (individual, grupal și organizațional) care alcătuiesc spațiul de existență al unei organizații. Dar rezistența la schimbare nu depinde doar de modul în care sunt structurate și funcționează subiectele schimbării; depinde și de schimbarea în sine.

Schimbarea poate fi catalogată în funcție de formă, de modul de prezentare, de nivelul la care are loc, de ritmul sau perioada de timp în care se desfășoară, etc. Pentru a analiza influența sa asupra rezistenței la schimbare, am ales un alt criteriu: cel al consecințelor schimbării.

Una dintre marile probleme legate de schimbarea organizațională este măsurarea efectelor sale. În mod tradițional, acest lucru se face astfel: se selectează un set de indicatori organizaționali (de exemplu eficiența, satisfacția la locul de muncă etc.) care sunt măsurați înainte de introducerea schimbării și după. Nimic ieșit din comun. Însă, conform cercetărilor a trei specialiști americani (Golembiewski, Billingsley și Yeager) lucrurile nu sunt chiar atât de simple. Ei consideră că nu avem de-a face cu un singur tip de schimbare ci cu trei: alfa, beta și gama. În cazul schimbării de tip alfa, scala conceptuală folosită de către respondenți rămâne constantă, permițând o măsurare precisă și corectă a modificării variabilelor considerate de interes. În cazul schimbării de tip beta, această scală se modifică, se alterează, își schimbă înfățișarea, reperele modificându-se și ele. În sfârșit, în cazul schimbării de tip gama, este implicată o redefinire sau reconceptualizare a variabilelor cheie (Golembiewski, 1993); însăși cadrul de referință se schimbă deoarece s-a modificat modul în care respondenții își definesc variabilele. Cu alte cuvinte, avem trei situații în care starea variabilelor rezultative este diferită. Dacă denumim setul inițial de variabile t , pentru schimbarea alfa avem tot t în faza ulterioară schimbării, pentru beta avem t_1 iar pentru gama W . Este evident că, în ultimele două cazuri, măsurarea efectelor schimbării devine o problemă, mai ales în cazul gama.⁵ Însă nu măsurarea efectelor schimbării ne interesează aici. Ceea ce vrem să evidențiem este faptul că rezistența la schimbare va fi diferită, atât ca formă cât și ca intensitate, în cazul fiecăruia dintre cele trei tipuri de schimbare. Din punct de vedere al acestui unic criteriu, alfa va genera cel mai redus nivel de rezistență iar gama - cel mai înalt. Nu avem date empirice pentru a susține această afirmație astfel încât vom apela la logică: dacă schimbările de tip gama generează modificări ale cadrului de referință ale respondenților este evident că ele afectează ceea ce abordarea cognitivă denuște “schemata” (Bartunek și Moch, 1998, pp. 438-500), adică “acea parte a ciclului perceptual care este internalizată de către subiect, modificabilă prin experiență și, într-un fel, specifică pentru ceea ce este perceput” (Bartunek și Moch, 1998, p. 484), adică matricea care dă sens și formă experienței. Nu ne referim la o experiență de tip transcendental; este vorba despre modificarea unei axiome mundane, de genul “definiției eficienței în profesia mea”. Credem că este evident că acest tip de schimbare este cel mai dificil de îndeplinit și, fiind vorba de spațiul valorilor, normelor și axiomelor profesionale (cel puțin profesionale, nu discutăm aici relația profesie - concepție despre viață), generează cea mai acută rezistență față de schimbare.

În încheiere, vom analiza un alt aspect al rezistenței la schimbare, un alt factor care îi influențează forma și magnitudinea: direcția schimbării. Majoritatea literaturii de specialitate din acest domeniu s-a concentrat asupra schimbărilor introduse de sus în jos, a schimbărilor planificate și implementate de către conducere. Însă există și schimbări de “jos în sus”, care sunt rezultatul unor propuneri ale subordonaților (orice angajat care încearcă să influențeze persoanele cu putere de decizie aflate mai sus pe scara ierarhică

⁵ Această tipologie nu a fost prea bine primită de comunitatea specialiștilor, mai ales de către experții în domeniul dezvoltării organizaționale, care sunt interesați de aspectele practice ale implementării și evaluării schimbării organizaționale. Golembiewski et al. au propus o tehnică de măsurare a efectelor schimbării de tip gama; însă, metodologia este foarte complicată, sunt folosite tehnici statistice exotice și se aplică doar populațiilor mari, ceea ce o face inoperantă pentru o bună parte din intervențiile organizaționale.

– Leigh,1997). Rino Patti consideră că, în aceste cazuri, rezistența la schimbare este modelată de patru factori:

1. Natura propunerii de schimbare (nivelul de generalitate și de profunzime al schimbării);
2. Orientarea valorică a persoanelor cu autoritate de decizie;
3. Distanța organizațională (numărul de niveluri ierarhice dintre autorul propunerii de schimbare și cel care are cuvântul final în legătură cu aceasta);
4. Costurile schimbării (evaluate în termenii investițiilor organizației în stabilirea și construirea aranjamentului pe care agentul schimbării vrea să îl modifice).

Ca o axiomă a acestei situații, se poate afirma că rezistența la acest tip de schimbare va fi, în medie, mai mare decât la schimbările “obișnuite”, propuse de către conducere. Motivul este simplu: pentru ca o schimbare de jos în sus să aibă succes ea trebuie mai întâi să convingă, proiectul său să fie acceptat de către management și abia apoi va putea fi implementată. Cu alte cuvinte, acest tip de schimbare va fi supus acțiunii tuturor factorilor generatori de rezistență pe care i-am amintit mai sus *plus* celor specifici etapei în care proiectul trebuie să fie aprobat de către conducere.

În concluzie, se poate afirma că rezistența la schimbare nu este un fenomen esențialmente negativ, cum presupune literatura de inspirație managerială, și este influențată de un complex de factori care pot fi structurați în două mari categorii: așa numitele “cauze” ale rezistenței la schimbare (factorii ce determină nivelurile individuale, de grup și organizaționale) și forma sau natura schimbării care o generează.

Cap. 2. DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ

Unul dintre conceptele de bază pentru tratarea schimbării organizaționale este cel de “dezvoltare organizațională” (DO). Această noțiune a apărut relativ recent în planul terminologiei organizaționale (anii '70) și, ca orice termen al științelor sociale, a cunoscut și cunoaște o serie întreagă de accepțiuni și definiții. În continuare, vom încerca să prezentăm câteva dintre cele mai răspândite (și acceptate) definiții clasice ale DO (French și Bell, 1999, p. 24) din cadrul literaturii de specialitate care tratează această problemă.

Dezvoltarea organizațională este un efort (1) *planificat*, (2) *la nivelul întregii organizații* și (3) *condus de la vârful ierarhiei organizaționale* pentru a (4) *spori eficacitatea organizației* prin (5) *intervenții planificate* în procesele organizaționale folosind cunoștințele științelor comportamentale (Beckhard, 1969)

Dezvoltarea organizațională este un răspuns la schimbare, o strategie educațională complexă ce intenționează să modifice normele, valorile, atitudinile și structura organizației astfel încât aceasta să se poată adapta mai bine la noile tehnologii, la noile provocări ale pieței și la amețitoarea rată a schimbării contemporane (Bennis, 1969)

Dezvoltarea organizațională poate fi definită drept un efort planificat și susținut de aplicare a științelor comportamentale pentru îmbunătățirea sistemului, folosind metode reflexive, auto-analitice. (Schmuck și Miles, 1971)

Dezvoltarea organizațională este un proces de schimbare planificată – schimbarea culturii unei organizații dintr-una care evită examinarea proceselor sociale (mai ales cele de adoptare a deciziei, planificare și comunicare) într-una care instituționalizează și legitimează această examinare (Burke și Hornstein, 1972)

TABELUL 2. 1. DEFINIȚII CLASICE ALE DEZVOLTĂRII ORGANIZAȚIONALE

Aceste definiții aparțin perioadei în care preocupările pentru DO erau de abia la început. În cele ce urmează vom prezenta câteva definiții contemporane ale DO (French și Bell, 1999, pp. 24-25) pentru a încerca apoi o analiză a celor două seturi.

(Scopurile DO sunt) ... (1) *îmbunătățirea corespondenței și legăturilor dintre structura organizațională, procese, strategie, indivizi și cultură*; (2) *dezvoltarea unor soluții organizaționale noi și creative*; (3) *dezvoltarea capacității organizaționale de a se auto-reînnoi*. (Beer, 1980)

Dezvoltarea organizațională este un proces organizațional destinat înțelegerii și îmbunătățirii tuturor proceselor substanțiale pe care o organizație le poate elabora pentru îndeplinirea oricăror sarcini și

atingerea oricărui obiective (...) Un “proces pentru îmbunătățirea proceselor” - aceasta este ceea ce DO a încercat să fie pentru aproximativ 25 de ani. (Vaill, 1989)

Dezvoltarea organizațională este un set de teorii, valori, strategii și tehnici bazate pe științele sociale și ale comportamentului care doresc să implementeze o schimbare planificată a cadrului activității organizaționale cu scopul de a îmbunătăți dezvoltarea individuală și de a spori performanțele organizației prin modificarea comportamentului membrilor organizației la locul de muncă (Porras și Robertson, 1992)

(DO este) ... o aplicare sistematică a cunoștințelor științelor sociale asupra dezvoltării planificate a strategiilor organizaționale, a structurilor și proceselor necesare pentru a îmbunătăți eficacitatea organizațională (Cummings și Worley, 1993)

Dezvoltarea organizațională este un proces planificat de schimbare ce are loc în cadrul culturii organizaționale prin utilizarea tehnicilor, cercetărilor și teoriilor științelor sociale (Burke, 1992)

TABELUL 2. 2. DEFINIȚII CONTEMPORANE ALE DEZVOLTĂRII ORGANIZAȚIONALE

După cum se poate observa aceste definiții au multe puncte comune dar și diferențe. Vom insista asupra punctelor comune în încercarea de a oferi o definiție proprie și actuală a DO.

Se poate nota cu ușurință că dezvoltarea organizațională și schimbarea organizațională sunt două concepte diferite. Din cele prezentate în tabelele 2. 1 și 2. 2 reiese că schimbarea organizațională este doar un instrument al DO, o metodă folosită pentru atingerea scopului ultim al acestui proces și anume sporirea eficacității sistemului organizațional. Din această observație putem deduce că DO este un proces care presupune o perioadă mai îndelungată de timp decât o simplă schimbare organizațională și, de asemenea, că este un proces complex, multidimensional care articulează într-un tot coerent mai multe schimbări organizaționale⁶.

Un alt aspect care trebuie reținut este cel menționat de către Beckhard și anume faptul că DO presupune implicarea top-managementului, este un efort care pornește de la vârful piramidei organizaționale. Vorbim aici despre schimbarea întregii organizații, despre modificarea modului în care aceasta se raportează la mediu, a modului în care funcționează și a modului în care este structurată. Un astfel de proces nu poate avea loc decât cu colaborarea conducerii organizației și, cel mai adesea, nu poate fi inițiat decât de către conducere.

Dacă încercăm o comparație a tipului de factori folosiți și a genului de discurs al celor două seturi de definiții putem constata că cele prezente în tabelul 2. 1 pun accentul pe dezvoltarea eficacității organizației, a strategiilor sale de acțiune și adaptare la mediu, accentuând faptul că avem de-a face cu schimbări planificate. Definițiile prezente în tabelul 2 pun accentul pe ceea ce literatura de specialitate numește “învățarea organizațională”, adică pe construirea unui model organizațional total nou, bazat pe

⁶ Schimbarea organizațională în sine fiind un proces multidimensional, care se desfășoară de-a lungul mai multor axe și direcții, după cum este detaliat în capitolul dedicat acestui subiect.

principiul proactivității și nu al reactivității, o organizație care este capabilă să anticipeze mediul (prin structura sa modulară și prin cultura deschisă spre schimbare) și să se descurce prin propriile resurse organizaționale. Această diferență (în contextul în care, repetăm, există multe asemănări între cele două seturi de definiții) nu este decât o reflexie a schimbărilor apărute în teoria organizațională în ultima perioadă. Conceptul de “learning organization” (organizații capabile de învățare) este larg răspândit și acceptat printre teoreticienii spațiului organizațional.

Pe scurt, schimbarea de perspectivă se aseamănă celei apărute în domeniul asistenței sociale privind reintegrarea și ajutorarea persoanelor cu dizabilități fizice sau mentale. “Nu le oferim pește ci îi învățăm să pescuiască”. La fel și în spațiul organizațional: nu mai este suficient să avem organizații care au o rezistență scăzută la schimbare, care sunt pro-schimbare (ca structură și cultură); avem nevoie de organizații capabile să se descurce de o manieră autonomă, să își conștientizeze și rezolve singure problemele, organizații cu un înalt grad de adaptabilitate, care să poată învăța din propriile greșeli.

Întorcându-ne la încercarea de a oferi o definiție pentru DO trebuie precizat că orice efort de schimbare are legătură cu cultura organizațională. Modificarea activității productive (fie vorba de bunuri materiale sau simbolice), de comunicare, de management, etc. are legătură cu dimensiunea culturală a organizației, cu normele și valorile care direcționează și structurează activitatea membrilor oricărei organizații. Conform teoriei lui Leavitt⁷ o schimbare în orice domeniu a organizației afectează toate dimensiunile acelu sistem social, deci orice schimbare afectează (evident, de manieră diferită) cultura organizațională. Mai mult decât atât, pentru ca faza de reînghetare⁸ să aibă succes, noua situație, noua realitate organizațională trebuie să fie absorbită de cultura organizațională, valorile și normele sale trebuind să fie sincronizate cu starea post-schimbare a organizației. La acest nivel al expunerii este necesară o precizare: deși cultura organizațională este importantă, nu este cel mai important element în cazul unei schimbări organizaționale. Este adevărat, fără ca noua stare să fie internalizată, să își găsească locul și în dimensiunea valorică a organizației, nu putem vorbi despre schimbări de succes. Însă lucrul cel mai important pentru DO și, implicit, pentru orice efort planificat de schimbare, este îmbinarea corectă și riguroasă a acțiunilor pe diferitele planuri ale organizației. După cum am mai amintit, DO este o întreprindere multidimensională și foarte complexă. De aceea vrem să subliniem încă o dată că ceea ce contează este strategia globală, modul în care sunt identificate problemele, sursele de rezistență la schimbare și modalitățile de depășire ale acestora. Accentul cade pe proiectarea unui plan unitar, care să respecte specificitățile fiecărei organizații (și ale fiecărei situații organizaționale) și care să acorde greutatea cuvenită fiecărei dimensiuni organizaționale în economia derulării sale.

În prelungirea acestei discuții credem că se poate formula și o ipoteză ce ar merita amintită aici (O numim ipoteză pentru că nu dispunem, actualmente, de dovezi empirice care să o susțină). Este evident că orice cultură organizațională este influențată, în măsuri diferite, de către cultura mediului social, al societății în care respectiva organizație își desfășoară activitatea, set de valori, norme și atitudini pe care îl

⁷ Prezentată pe larg în capitolul despre schimbarea organizațională.

⁸ Conform lui Kurt Lewin, prezentată în același capitol amintit mai sus.

putem denumi “cultură gazdă”. În anumite cazuri, când avem organizații puternice și viabile, diferența cultura gazdă-cultură organizațională poate fi destul de mare, însă întotdeauna există influențe, mai ales la nivelul informal al organizației. În anumite societăți cultura gazdă nu este deosebit de favorabilă unor procese ca și cele presupuse de DO. Implicarea, munca în echipă, responsabilitatea pentru actele proprii, tendința de autodepășire pe plan profesional, etc. pot să nu facă parte dintre elementele “tari” ale respectivei culturi gazdă. În acest caz, cultura organizațională nu mai este un promotor al schimbării, o proptea pentru efortul de DO ci devine principala sursă de rezistență la schimbare. Importanța sa în cadrul procesului de schimbare nu se modifică (orice efort de acest tip trebuie să țină cont de rezistențe și de factorii de opoziție), cel puțin nu ca și magnitudine; însă semnul, sensul și direcția influenței culturii organizaționale asupra procesului de schimbare sunt transformate radical.

Un alt aspect important al discuției despre DO este accentul pus pe procesele organizaționale. Spre deosebire de primele eforturi de abordare a schimbării organizaționale, când se încerca rezolvarea problemelor prin modificări aduse structurii unei organizații, teoriile moderne și contemporane (ca și modelele de intervenție practică, de altfel) pun accentul pe componenta dinamică a organizației, pe activitățile și procesele ce se desfășoară în interiorul său.

O continuare firească a acestei schimbări de optică este accentul pus pe munca în echipă. DO nu este un efort individual; este inițiat și pus în operă de o *echipă* managerială și este implementat asupra unor *echipe* de angajați. Baza activității oricărei organizații moderne nu mai este individul ci grupul de muncă. Vorbim de eforturi de grup, de valori și norme de grup, de realizări de grup. În mediul actual o organizație care vrea să supraviețuiască trebuie să își bazeze întreaga structură și activitate pe grupuri, pe echipe de muncă. Bineînțeles, de aici izvorăsc o serie întreagă de probleme, legate de buna funcționare a grupurilor, de ceea ce se numește “group think”, de corespondența dintre cultura de grup și cea organizațională, de motivația membrilor grupurilor etc. Toate aceste probleme trebuie să fie luate în considerare și rezolvate de o manieră satisfăcătoare în cadrul DO dacă vrem să avem o schimbare de succes.

În final vrem să prezentăm o schiță a unei posibile definiții a dezvoltării organizaționale. DO este un proces pe termen lung, inițiat și purtat de către conducerea organizației, cu accent pe “învățarea organizațională” și pe rezolvarea de probleme, care integrează toate dimensiunile organizaționale și are drept “motor” eforturile de grup ale membrilor organizației.

Wendell L. French propune un model ce încearcă să enumere și să descrie caracteristicile principale ale oricărui proces de dezvoltare organizațională (French și Bell, 1999, p. 29):

Caracteristicile definitorii pentru DO sunt următoarele:

1. DO pune accentul pe cultură și procese organizaționale;
2. DO încurajează colaborarea dintre lideri și membrii organizației în cadrul activității de structurare a culturii și proceselor;
3. Grupurile (echipele) de orice fel sunt deosebit de importante pentru îndeplinirea sarcinilor și sunt ținte ale DO;

4. DO se concentrează asupra laturii sociale și umane a organizației și, pe parcursul acestui proces, intervine și în dimensiunile sociale și structurale;
5. Participarea și implicarea tuturor nivelurilor organizaționale în activitatea de rezolvare a problemelor și de adoptare a deciziei este specifică și caracteristică pentru DO;
6. DO se axează pe schimbarea totală a sistemului (total system change) și percepe organizația drept un sistem social complex;
7. Cei care pun în practică DO sunt facilitatori, mediatori, colaboratori și colegi în cadrul procesului de învățare cu sistemul-client;
8. Scopul suprem al DO este de a abilita sistemul-client să fie capabil să își rezolve singur problemele prin transmiterea abilităților și cunoștințelor necesare procesului de învățare continuă. DO vede progresul organizației ca pe un proces continuu în contextul unei medii aflate într-o permanentă schimbare;
9. DO adoptă o poziție asupra progresului organizației care pune accentul atât pe dezvoltarea individuală cât și pe cea a organizației ca întreg. Programele de DO încearcă întotdeauna să creeze situații de tip “câștig-câștig” (“win-win” situations).

TABELUL 2. 3. CARACTERISTICI DEFINITORII ALE DO.

În încheierea acestei scurte prezentări a dezvoltării organizaționale vom prezenta un model care încorporează cele spuse în acest capitol, mai ales accentul pus pe necesitatea unui plan multi-dimensional pentru implementarea unei schimbări de succes.

Ralph Kilmann prezintă un model foarte detaliat și complex al DO insistând mai ales asupra principalelor puncte critice pentru schimbarea organizațională (Kilmann,1989). Este un model care aparține abordării “sistemice globale “(total system change) și care are cinci stadii: (1) inițierea programului, (2) diagnosticarea problemei, (3) stabilirea căilor de acțiune, (4) implementarea acestora și (5) evaluarea rezultatelor. Trebuie amintit faptul că, în contextul acestui sistem, DO are nevoie de 1-5 ani pentru a fi implementată cu succes.

Inițierea programului presupune implicarea conducerii – top managementului. Diagnosticarea problemelor cere o analiză serioasă a oportunităților și slăbiciunilor organizației. Acestea se vor constitui în ținte pentru intervențiile ce vor urma. Stabilirea căilor de acțiune și implementarea planurilor determinate de acestea implică cinci puncte critice pentru schimbarea organizațională. Kilmann consideră că acestea sunt: (1) dimensiunea culturală, (2) abilitățile manageriale, (3) construirea echipelor (grupurilor) de lucru, (4) dimensiunea strategie-structură și (5) sistemul de recompense. Intervențiile includ programe de pregătire, programe pentru îmbunătățirea abilității de rezolvare a problemelor (problem solving abilities), analiza critică a procedurilor și practicilor curente etc.

Kilmann descrie cele cinci domenii astfel:

“Ce face fiecare domeniu pentru organizație? Dimensiunea culturală îmbunătățește încrederea, comunicarea, împărtășirea informației și disponibilitatea de a accepta schimbarea – condiții care trebuie să pre-existe oricărui efort de schimbare, dacă vrem ca acesta să aibă succes. Abilitățile manageriale oferă managementului resurselor umane noi modalități de a rezolva probleme complexe și de a “dezgropa” prejudecățile ascunse de către membrii organizației. Construirea echipelor de lucru inserează noua cultură și noile aptitudini și atitudini manageriale în fiecare grup de muncă, generând astfel cooperarea la nivelul întregii organizații, un lucru necesar pentru rezolvarea problemelor complexe. Dimensiunea strategie-structură înseamnă crearea unui nou plan strategic pentru organizație (sau îmbunătățirea celor existente) și alinierea departamentelor, birourilor, grupurilor de muncă și a pozițiilor individuale pentru susținerea noii orientări strategice. Sistemul de recompense stabilește un sistem de merit, bazat pe recompensarea performanțelor, care susține schimbarea și noile metode de lucru prin legitimarea (oficială) a noii culturi, a noilor practici manageriale și a noului sistem de muncă în grup.” (Kilmann, 1989, pp. 13-14)

Kilmann și-a testat modelul în intervenții concrete de DO la AT&T, Eastman Kodak, Ford, General Electric, Gaines Foods, TRW, Westinghouse și Xerox (French și Bell, 1999, p. 76). Modelul său pune accentul pe implementarea graduală a schimbării în cele cinci dimensiuni și adoptă o viziune holistică ce se potrivește punctului de vedere adoptat în lucrarea de față.

Cap. 3. DIAGNOZA ORGANIZAȚIONALĂ (ANALIZA DIAGNOSTIC)

Diagnoza organizațională este o etapă a unui program sau proiect de schimbare sau dezvoltare organizațională ce constă într-o colaborare între (unii) membrii (ai) organizației și un consultant extern/o echipă de consultanți externi care colectează și analizează informații și date relevante față de o problemă sau un set de probleme, cu scopul de a identifica punctele forte sau slabe ale domeniului analizat, de a evidenția cauzele acestora și de a proiecta soluții care să conducă la o îmbunătățire a situației și a activității organizației (Cummings, 1997, apud Burduș, 2000, p. 85; Verboncu, 1995, apud Burduș, 2000, p. 85).

Poziția diagnozei într-un proiect/program de schimbare/dezvoltare organizațională

Aceasta poate să difere de la un model la altul, tinzând totuși să-și păstreze o poziție mai la începutul sau cel mult la mijlocul unui asemenea tip de acțiune.

Pentru a evidenția această caracteristică facem apel la trei exemple.

Primul ne este furnizat de către Wendell French și Cecil Bell Jr. în lucrarea „*Organization Development*” și ne spune că procesul de dezvoltare organizațională are trei componente de bază (diagnoza, acțiunea/intervenția și managementul programului care presupune toate activitățile necesare asigurării succesului programului) și patru etape sau pași care trebuie parcurși în următoarea succesiune (French și Bell, Jr., 1999, pp. 105-106):

1. Diagnoza stării organizației;
2. Acțiunile/intervențiile realizate pe baza datelor furnizate de diagnoză;
3. Evaluarea efectelor acțiunilor/intervențiilor;
4. Noile acțiuni sau intervenții.

Observăm că etapa a patra nu este una complet nouă ci este o reiterare a celei de a doua, ceea ce presupune apariția unui circuit realizat pe baza feedback-ului asigurat de rezultatele evaluării în proces. Acest fapt ne conduce la ideea că după etapa a patra ar trebui să urmeze o nouă etapă de evaluare a efectelor noilor acțiuni/intervenții și, în funcție de rezultatele acestora, procesul să se încheie sau să continue.

Lucrul cel mai interesant pe care îl observăm referitor la diagnoză în modelul French-Bell este că aceștia gândesc procesul de schimbare organizațională în termeni foarte tehnici, trecând direct la activitatea de diagnoză fără a lua în discuție eventualele etape preliminare.

Totuși, aceiași autori, atunci când vorbesc de programele/proiectele propriu-zise de dezvoltare organizațională, aduc în discuție un model care presupune mai multe etape, și anume modelul lui Warner Burke.

Acesta presupune următoarele etape/faze (Burke, 1994, apud French și Bell, Jr., 1999, pp. 121-122):

1. **Entry** (în original) - **Inițierea** (prima întâlnire client-consultant, în care aceștia încearcă să-și dea seama dacă sunt compatibili în vederea unei colaborări);

2. **Contracting** (în original) - **Contractarea** (în care părțile încheie un acord scris în care sunt menționate pretențiile, contribuțiile și responsabilitățile partenerilor, cel mai adesea legat de resursele necesare, de termenele limită de execuție și de efectele așteptate);

3. **Diagnosis** (în original) - **Diagnoza** (faza determinării stării de fapt a organizației care se bazează în primul rând pe colectarea și analiza datelor și informațiilor);

4. **Feedback** (în original) - **Feedback-ul** (punerea clientului în posesia informațiilor analizate și prelucrate pentru a avea o mai bună și mai clară imagine a situației organizației);

5. **Planning** (în original) - **Planificarea schimbării** (implicarea clientului în alegerea/conturarea soluțiilor alternative, analiza critică a acestora, selectarea soluției finale și dezvoltarea planului de acțiune);

6. **Interventions** (în original) - **Intervențiile** (implementarea planului de acțiune);

7. **Evaluation** (în original) - **Evaluarea** efectelor programului.

Se poate constata că modelul lui Warner Burke este mai detaliat și că diagnoza se apropie în acest caz de o poziție centrală în programul de schimbare/dezvoltare organizațională.

Asemănător stau lucrurile și în cazul modelului de proiecte de schimbare/dezvoltare organizațională propus de Kolb și Frohman și prezentat de Michael I. Harrison în lucrarea sa „*Diagnosing Organizations. Methods, Models, and Processes*”, a cărui structură presupune tot șapte etape (Kolb și Frohman, 1970, pp. 51-56, apud Harrison, 1987, p. 5):

1. **Scouting** (în original) – **Cercetarea** – Consultantul (Consultanții) și clientul (clienții) se cunosc reciproc. Consultantul urmărește trei lucruri importante: a). să determine cât de pregătit este clientul și alți membri ai organizației pe care o reprezintă acesta de a susține proiectul și de a-și schimba comportamentul; b). să își formeze o primă impresie a nevoilor, problemelor și capacității organizației și c). să se decidă dacă resursele, abilitățile și interesele sale corespund aspectelor menționate anterior.

2. **Entry** (în original) – **Inițierea** – Consultantul și clientul negociază așteptările privind proiectul și formalizarea acestora într-un contract în care se specifică natura și durata activităților, contribuția părților, forma de colaborare a acestora și rezultatele care ar urma să fie obținute.

3. **Diagnosis** (în original) – **Diagnoza** – Consultantul culege informații despre natura și sursele problemelor organizației, analizează datele, examinează posibilele soluții și oferă feedback clienților.

4. **Planning** (în original) – **Planificarea** – Consultantul și clientul stabilesc împreună obiectivele următoarei etape și planifică intervențiile care trebuie efectuate pentru a rezolva problemele și a îmbunătăți eficacitatea organizațională.

5. **Action** (în original) – **Acțiunea** – Clientul implementează, cu ajutorul consultantului, intervențiile planificate.

6. **Evaluation** (în original) – **Evaluarea** – Clientul și consultantul evaluează impactul acțiunilor întreprinse și eventualele acțiuni viitoare. Într-o situație ideală, rezultatele proiectului ar fi evaluate de către un specialist independent de cele două părți contractuale.

7. **Termination** (în original) – **Finalizare** – Dacă nu mai este planificată nici o altă acțiune, proiectul se încheie în acest moment. Însă el se poate încheia și mai repede dacă părțile contractuale sunt nemulțumite de modul în care evoluează acesta.

Remarcăm o mare similitudine între structurile și conținutul celor două modele propuse de Burke și Kolb și Frohman, chiar dacă sunt folosiți fie termeni identici ca formă de exprimare dar diferiți ca și conținut (cum este cazul etapei de Inițiere – Entry, în original), fie termeni diferiți ca formă dar cu conținut evasi-identice (cum este cazul conceptelor Contractare – Contracting, în original – utilizat de Burke și Inițiere – Entry, în original – utilizat de Kolb și Frohman). Un element de originalitate sau de diferențiere (întrucât originalitatea nu este un scop în sine într-o asemenea inițiativă) îl reprezintă faptul că unul dintre autori consideră o activitate ca fiind mai importantă și/sau mai consistentă pentru a o propune ca și etapă distinctă, pe când celălalt o reține doar ca și simplă componentă a unei etape (cum este cazul feedback-ului diagnostic). În sfârșit, Kolb și Frohman subliniază importanța etapei de Finalizare (Termination, în original), probabil nu pentru că ne-am putea imagina scenariul unui proiect de schimbare/dezvoltare organizațională care, odată început, să se desfășoare la nesfârșit, devenind astfel o parte integrantă a activității specifice organizației, ci pentru a sublinia fie faptul că această etapă poate interveni prematur în desfășurarea unui asemenea proiect, afirmându-i eșecul, fie faptul că, în ciuda tendinței perfecționiste sau foarte pretențioase a cel puțin uneia dintre părțile contractante, proiectul trebuie să se încheie la un moment dat, astfel încât acest lucru să facă loc apariției efectelor și rezultatelor lui.

Activități diagnostice în afara etapei/fazei diagnozei din structura unui proiect/program de schimbare/dezvoltare organizațională

Conform lui Harrison, multe proiecte de dezvoltare organizațională se deplasează mai degrabă înainte și înapoi în etapele definite mai sus decât le parcurg în ordinea lor secvențială. În plus, consultanții se angajează în activități diagnostice și în alte etape decât cea de diagnoză propriu-zisă (Harrison, 1988, p. 7). De exemplu, în etapa de **Cercetare** (Scouting, în original), consultanții fac o vizită organizației-potențial client, ocazie cu care observă discret că angajații nu și-au personalizat locurile de muncă pentru a se simți mai confortabil în timpul programului de lucru, urmând ca mai târziu să verifice dacă situația identificată este rezultatul unui nivel scăzut de identificare a angajaților cu locul de muncă sau al politicii interne a organizației de a nu permite personalizarea. Tot în această etapă pot realiza câteva interviuri sau pot organiza discuții de grup pentru a se familiariza cu organizația și de a evalua atitudinea membrilor ei față de proiectul propus și pot consulta diverse documente ale organizației. Bazându-se pe informațiile astfel obținute, consultanții pot realiza o **diagnoză preliminară** a nevoilor, potențialului și capacității de schimbare și dezvoltare ale organizației cu ajutorul căreia să identifice din timp dacă angajații sunt dispuși să coopereze într-o analiză diagnostic formalizată și să ia anumite decizii și să acționeze în urma feedback-ului primit. Cu ajutorul acestora, consultanții pot să-și ajusteze așteptările dar mai ales pot să ajusteze așteptările managementului pentru a evita riscul unei colaborări dezamăgitoare care să se încheie cu un eșec.

Un alt exemplu se referă la faptul că diagnoza poate fi o parte a etapei de **Acțiune** întrucât aceasta din urmă reprezintă o *intervenție* în viața rutinieră a organizației, ocazie cu care întrebările puse angajaților referitor la munca lor și la organizația din care fac parte îi pot stimula să-și evalueze propriile sentimente față de acestea, fapt ce poate conduce la apariția unor așteptări de schimbare din partea managementului.

Adesea multe probleme care sunt evidențiate prin diagnoză sunt foarte utile în etapa de **Evaluare**, când reprezentanții organizației-client și consultanții pot negocia o revenire asupra etapelor anterioare, și anume **Diagnoza, Planificarea și Acțiunea**.

Participarea în diagnoza organizațională

Conform acestui criteriu, există trei tipuri de proiecte (Harrison, 1988, pp. 8-10):

a. Multe proiecte de dezvoltare organizațională pot fi descrise ca fiind **centrate pe consultant** (consultant-centered, în original), întrucât consultanții își asumă majoritatea responsabilității în desfășurarea etapelor de la diagnoză până la planificarea acțiunilor necesare și, uneori, chiar realizează intervențiile sau supervizează implementarea soluțiilor. Deoarece diagnoza solicită competențe tehnice deosebite, adesea ea devine puternic centrată pe consultant, acesta (sau aceștia în cazul unei echipe) preferând această variantă pentru că este mai simplă și mai potrivită unei cercetări mai riguroase și mai obiective. Cu toate acestea s-a constatat că, în urma feedback-ului diagnostic, clienții consideră de multe ori rezultatele ca fiind irelevante sau prea amenințătoare și nu mai sunt dispuși să acționeze pe baza lor.

b. Prin contrast, diagnoza **centrată pe client** implică reprezentanții organizației-client în tot atâtea etape ale proiectului în câte este util și posibil. Avantajul acestei variante este că membrii organizației-client contribuie cu propria lor experiență profesională și cu propriul lor punct de vedere în procesele de culegere și de analiză a datelor. În plus, această participare activă și consistentă mărește gradul de aderare și de susținere a cercetării și face ca feedback-ul să fie mai ușor înțeles și acceptat, crescând astfel șansele ca membrii organizației-client să-și dezvolte capacitatea de auto-evaluare care să-i ajute să reacționeze mai bine la schimbări rapide de natură socială, economică, tehnologică etc. Pe de altă parte, puternica implicare în diagnoză a membrilor organizației-client pune sub semnul întrebării obiectivitatea cercetării și aduce în discuție teama că surselor anumitor informații comunicate prin răspunsuri sau comportamente observate nu li se va putea asigura confidențialitatea.

c. O a treia variantă este reprezentată de **auto-diagnoză**, în măsura în care există deja angajate în organizație persoane care au competențele necesare unor asemenea activități specializate pentru a se putea descurca fără ajutorul unor colaboratori externi. În plus, și aici se pune problema constrângerilor pe care le-ar putea resimți analiștii interni care, în calitate de angajați permanenți ai organizației și nu doar pe durata proiectului, s-ar putea gândi la posibilele repercusiuni pe care le-ar putea suferi dacă anumite rezultate ale diagnozei ar nemulțumi anumiți membri cu autoritate sau cu influență mai mare. Astfel se pune din nou problema obiectivității diagnozei. Un ultim factor care face mai puțin atractivă această variantă este acela că, chiar și într-o situație favorabilă în care organizația este dispusă să accepte o doză mai mare și mai consistentă de critică, angajaților care au competențele (preponderent teoretice) necesare realizării

diagnozei interne le lipsesc adesea calitățile suplimentare care se obțin doar prin experiența dobândită prin practică, acești membri ai organizației fiind angajați în subunități care, prin natura lor, presupun activități prea puțin/deloc compatibile cu cele presupuse de diagnoza organizațională.

Tipologia diagnozelor organizaționale

Ne oprim asupra a două criterii mai importante ce determină tipuri distincte de diagnoze:

I. Natura programului de schimbare/dezvoltare organizațională determină următoarele tipuri de diagnoză (Huse și Cummings, 1985, p. 34):

- diagnoza orientată spre rezolvarea problemelor prin eliminarea disfuncționalităților;
- diagnoza orientată spre dezvoltarea organizațională prin exploatarea oportunităților.

Bineînțeles că aici ținem cont de faptul că aspectul mixt este aproape întotdeauna implicat, întrucât eliminarea disfuncționalităților conduce direct la o îmbunătățire a activității organizaționale însă nu garantează exploatarea tuturor oportunităților.

II. Sfera de cuprindere distinge următoarele tipuri de diagnoze (Burduș, 2000, p. 86):

- diagnoza generală – vizează întreaga organizație și conduce la recomandări de ansamblu;
- diagnoza parțială – vizează o anumită activitate, un anumit domeniu sau o anumită componentă sau unitate a organizației, fiind mult mai specializată și mai detaliată iar recomandările ei au un efect mai redus asupra ansamblului;

- diagnoza *în cascadă* – formă mixtă care începe printr-o diagnoză generală ce identifică punctele “nevralgice” ale organizației și continuă cu o diagnoză specializată sau cu un set de diagnoze specializate (în mod asemănător diagnozei parțiale) care se focalizează asupra elementelor sau domeniilor deficitare, intrând în profunzime până la nivelul de detaliere stabilit de comun acord de conducerea organizației și de specialiști.

Domeniile vizate de diagnoză

Conform opiniei lui Richard Beckhard, există două arii de interes pentru aplicarea diagnozei (Beckhard, 1969, p. 26, apud French și Bell, Jr., 1999, p. 107):

a. Componentele sistemice (suprasistemul sau mediul exterior, sistemul organizațional luat ca întreg, subsistemele ca elemente componente ale sistemului organizațional)

b. Procesele (intra)sistemice:

- de stabilire a obiectivelor;
- de luare a deciziilor;
- de planificare;
- de comunicare;
- de colaborare între grupuri, echipe sau subunități;
- de rezolvare a conflictelor etc.

<i>Ținte diagnostice</i>	<i>Explicare și identificare de exemple</i>	<i>Informații specifice căutate</i>	<i>Metode tradiționale de diagnosticare</i>
Organizația totală (luată ca un întreg)	Sistemul ca întreg este analizat în totalitatea lui. Diagnoza include și extrasistemul organizațional (mediul), grupurile sau forțele precum clienții, furnizorii și reglementările guvernamentale. Exemple : o firmă manufacturieră, un spital, o rețea departamentală a unui magazin, un sistem școlar, o confesiune religioasă.	Care sunt normele organizației? Care sunt atitudinile și sentimentele față de recompensare, scopurile organizaționale, supervizare și top management? Cum este climatul organizațional? (Deschis vs. închis, autoritar vs. democratic) Cât de bine funcționează procesele organizaționale cheie? Cât de eficiente funcționează «mecanismele detectoare» pentru monitorizarea solicitărilor interne și externe? Sunt scopurile și strategia organizaționale înțelese și acceptate? Care este performanța organizației?	Cercetările pe bază de chestionar sunt cele mai populare în organizațiile mari. Interviuurile, atât de grup cât și individuale, sunt utile pentru obținerea de informații detaliate. Tabelele cu membrii reprezentativi ai organizației ce sunt studiate periodic sunt utile pentru a urmări schimbările în timp. Examinarea documentelor organizației – reguli, reglementări, politici, simboluri ale birourilor sau ale statutului etc. produc o mai bună cunoaștere a culturii și funcționării organizației. Întâlnirile/Ședințele diagnostice efectuate la diferite nivele organizaționale produc informație consistentă într-un interval relativ scurt de timp. Focus grupurile pot furniza informații valoroase.
Subsistemele complexe și heterogene	Acest grup țintă se referă la unitățile principale din organizațiile mari, la divizii sau companii subsidiare, «operațiuni europene» și departamente funcționale precum marketingul, producția și resursele umane.	Toate cele de mai sus, plus următoarele: Cum vede acest subsistem întregul sistem și viceversa? Care sunt solicitările unice pentru acest subsistem? Sunt structurile și procesele organizaționale corelate cu aceste solicitări? Care sunt principalele probleme cu care se confruntă acest subsistem și subunitățile lui? Scopurile subsistemului sunt compatibile cu scopurile organizației? Conflictele ce provin din solicitările bazate pe roluri și din identitatea funcțională	Dacă subsistemele sunt mari și dispersate teritorial, cea mai recomandată este tehnica de cercetare bazată pe chestionar. Interviuurile, observația și documentele organizației sunt surse adecvate de informații despre performanțe și despre probleme. Este valoroasă și interviuarea «legăturii» dintre «parte» și «întreg».

		afectează eficacitatea performanței subsistemului? Cuvintele cheie sunt relațiile de tip «parte-întreg» și alinierea.	
Subsistemele mici, simple și relativ omogene	Acestea sunt grupuri sau echipe de muncă formale tradiționale. Pot fi grupuri permanente, echipe de intervenție temporare sau grupuri nou constituite.	Aici sunt relevante întrebările despre cultură, climat, atitudini și sentimente, plus următoarele: Care sunt problemele principale ale echipei? Cum poate fi îmbunătățită eficacitatea echipei? Care sunt lucrurile pe care le fac unii indivizi ce le creează probleme altora? Sunt relațiile de tip lider/membru cele care sunt dorite? Cunoșc indivizii cum sunt corelate posturile lor cu scopurile grupului și ale organizației? Cât sunt de eficiente procesele de grup? Sunt resursele grupului și cele individuale bine utilizate?	Metodele caracteristice sunt: interviul individual, urmat de întâlnirea sau ședința de grup pentru analizarea datelor obținute din interviu; chestionarele; observarea întâlnirilor de grup și a altor activități cotidiene; întâlnirea grupului formal pentru autodiagnosticare.
Subsistemele interfețe și intergrupuri	Acestea constau în subseturile sistemului ca întreg precum structura organizațională matriceală ce îi solicită unui individ sau unui grup să raporteze la două autorități. Dar mai frecvent această țintă constă în membrii unui subsistem care au probleme și responsabilități comune cu membrii altui subsistem de genul suprapunerilor de producției și întreținere, marketing și producție.	Cum se văd aceste subsisteme unele pe celelalte? Ce probleme întâmpină două grupuri în a lucra împreună? Ce piedici își pun unul altuia? Cum pot colabora pentru a îmbunătăți performanța ambelor grupuri? Sunt suficient de clare scopurile, subscopurile, sferile de autoritate și de responsabilitate? De ce natură este climatul dintre grupuri? Cum ar dori membrii lor să fie acesta?	Întâlnirile confruntative între grupuri reprezintă adesea metoda de culegere a datelor și de planificare a acțiunilor corective. Întâlnirile pentru „oglundirea” organizației sunt utilizate atunci când sunt implicate trei sau mai multe grupuri. Pot fi utilizate și interviuri pentru fiecare subsistem, urmate de întâlniri de „partajare de date” sau de observare a interacțiunilor. Pot fi utile și diagramele de flux ale principalelor procese.
Diadele și/sau triadele	Perechi superior/subordonat,	Care este calitatea relațiilor? Au toate	Se utilizează frecvent interviuri separate,

	colegi interdependenți, contacte de legătură – persoane care au multiple apartenențe de grup.	părțile implicate aptitudinile/abilitățile necesare pentru îndeplinirea sarcinilor? Părțile au o atitudine de colaborare sau de competiție? Constituie un subsistem eficace? Se susțin unele pe celelalte?	urmate de întâlniri ale părților pentru a examina orice fel de discrepanță apărută în datele obținute din interviuri. Poate fi utilă și verificarea percepțiilor fiecărei părți prin situații de confruntare. Observația este o modalitate importantă de evaluare a calității dinamice a interacțiunii.
Indivizii	Toți indivizii din cadrul organizației.	Lucrează indivizii în concordanță cu așteptările organizației? Cum își percep poziția și performanța? Anumite tipuri de probleme apar în mod curent? Se ridică oamenii la nivelul standardelor și normelor organizației? Au nevoie de anumite cunoștințe, aptitudini și abilități specifice? Ce oportunități de dezvoltare a carierei sunt disponibile pentru ei, își doresc sau le-ar fi necesare? De ce neplăceri se lovesc?	Sursele de informații sunt interviurile, informațiile obținute din ședințele de diagnoză sau probele identificate de departamentul de resurse umane. O altă sursă este auto-evaluarea.
Rolurile	Rolul este un set de comportamente practicate de o persoană ce ocupă o anumită poziție într-o organizație. Toate persoanele dintr-o organizație au roluri ce presupun anumite comportamente: asistenți administrativi, supervizori, contabili, cercetători, directori executivi, agenți comerciali.	Ce comportamente legate de rol ar trebui adăugate, eliminate sau schimbate? Sunt rolurile bine definite? Care este «potrivirea» dintre persoană și rol? Ar trebui să i se asigure cunoștințe și aptitudini/abilități speciale celui care asumă un anumit rol? Este aceasta persoana potrivită pentru acest rol?	De obicei informația este obținută prin observație, interviuri, tehnica analizei rolurilor sau o abordare la nivel de echipă a «managementului prin obiective». Activitățile de planificare a carierei oferă acest gen de informație ca și output.
Sistemele inter-organizaționale ce constituie suprasistemul – arena transorganizațională a Dezvoltării Organizaționale	Un exemplu este un sistem juridic/legislativ dintr-o regiune, incluzând poliția locală, regională, de stat și federală, agențiile de investigații, instanțele de judecată, agenții de	Cum văd oamenii-cheie din fiecare segment al suprasistemului întregul și părțile lui componente? Există fricțiuni și incongruențe între părțile componente? Există	Tehnica «ogîndirii organizației» sau elaborarea unor liste privind modul în care se percep grupurile între ele reprezintă o metodă des utilizată pentru diagnoza realizată în

	eliberare condiționată din închisoare, procuratură și mari curți cu jurați. Majoritatea acestor suprasisteme sunt atât de complexe încât eforturile de schimbare tind să se focalizeze pe părți ale lor.	subunități cu înaltă și slabă performanță? De ce?	comun. Sunt utile și chestionarele, interviurile și diagramele de flux ale celor mai importante procese.
--	--	---	--

TABELUL 3. 1. DIAGNOZA SUBSISTEMELOR ORGANIZAȚIONALE (French și Bell, Jr., 1999, pp. 108-111)

<i>Proces organizațional</i>	<i>Explicație și remarci identificatoare</i>	<i>Informații specifice căutate</i>	<i>Metode tradiționale de diagnosticare</i>
Modele, stiluri și fluxuri de comunicare	Cine vorbește cu cine și despre ce? Cine inițiază comunicarea? Comunicarea este bidirecțională sau unidirecțională? Se realizează de sus în jos, de jos în sus, lateral? Ajunge informația unde trebuie și la timp?	Este comunicarea orientată în sus, în jos sau lateral? Este filtrată? De ce? Cum? Se «potrivesc» modelele de comunicare cu activitățile ce trebuie îndeplinite? Care este climatul comunicațional? Este comunicare deschisă sau închisă?	Observația, mai ales în cazul întâlnirilor; chestionare pentru organizațiile mari; interviuri și discuții cu membrii grupului. Analiza ședințelor înregistrate video este foarte utilă.
Stabilirea scopurilor	Stabilirea obiectivelor legate de sarcini și determinarea criteriilor de măsurare a îndeplinirii lor ar trebui să aibă loc la toate nivelurile organizației.	Se stabilesc scopuri? Cine participă la această activitate? Posedă oamenii aptitudini/abilități necesare pentru stabilirea unor scopuri eficiente? Sunt ei în stare să stabilească obiective pe termen lung și pe termen scurt? Sunt atinse aceste obiective?	Chestionarele, interviurile și observația sunt modalități de evaluare a abilității indivizilor și grupurilor din cadrul organizației de a stabili scopuri.
Luarea deciziei, rezolvarea problemelor și planificarea acțiunii	Evaluarea alternativelor și alegerea unui plan de acțiune sunt funcții centrale și fundamentale ale organizațiilor. Ele includ obținerea de informații, stabilirea priorităților, evaluarea alternativelor și implementarea lor.	Cine ia decizii? Sunt ele eficiente? Sunt utilizate toate resursele disponibile? Sunt necesare aptitudini/abilități suplimentare de luare a deciziilor? Sunt necesare aptitudini/abilități suplimentare de rezolvare a problemelor? Sunt membrii organizației satisfăcuți cu procesele de luare a deciziilor și de rezolvare	Observarea întâlnirilor de rezolvare a problemelor la diferite niveluri ale organizației este în mod deosebit de valoroasă în diagnosticarea acestui proces. Analizarea ședințelor înregistrate video este și ea utilă. Documentele organizației constituie surse valoroase.

		a problemelor?	
Managementul și rezolvarea conflictelor	Conflicte interpersonale și intergrupale există în mod frecvent în organizații. Deține organizația mijloace eficiente de a le trata?	Unde există conflicte? Cine sunt părțile implicate? Cum este să fii manageriat? Care sunt normele sistemului pentru abordarea conflictelor? Sistemul de recompensare are potențialul de a genera conflicte?	Interviurile, observația efectuată de către o a treia parte și observarea întâlnirilor sau ședințelor sunt metode folosite în mod curent.
Managerierea relațiilor de interfață	Interfețele reprezintă acele situații în care două sau mai multe subsisteme întâmpină probleme comune sau li se suprapun responsabilități. Acest lucru este întâlnit adesea când două grupuri separate sunt interdependente în atingerea obiectivelor dar au responsabilitate separată.	Care este natura relațiilor dintre două grupuri? Sunt clare scopurile? Este clară responsabilitatea? Care sunt principalele probleme pe care le întâmpină cele două grupuri? Ce condiții structurale favorizează sau inhibă eficacitatea managementului de interfață?	Interviurile, observația efectuată de către o a treia parte și observarea întâlnirilor sau ședințelor de grup sunt metode folosite în mod curent pentru diagnosticarea acestor procese.
Relațiile superior-subordonat	Autoritatea formală din organizații presupune că unii conduc iar ceilalți îi urmează: aceste situații sunt în mod frecvent surse de probleme organizaționale.	Care sunt stilurile de leadership predominante? Ce probleme apar între superiori și subordonați?	Chestionarele dezvăluie normele și climatul general referitor la leadership. Interviurile și chestionarele relevă comportamentele de leadership dorite.
Sistemele tehnologice și ingineresti	Toate organizațiile se bazează pe multiple tehnologii – producție și operare, procesare de informații, planificare, marketing etc. – pentru realizarea de produse și prestare de servicii.	Există tehnologie adecvată pentru obținerea unei performanțe satisfăcătoare? Care este stadiul actual tehnologic (tehnologia de ultimă oră) și cât de comparabilă este cu ea tehnologia organizației? Sunt necesare schimbări tehnologice?	În general, acest domeniu nu se află în sfera de expertiză a consultantului pe probleme de Dezvoltare organizațională. Acesta trebuie să caute ajutor din partea «experților», fie din interiorul, fie din exteriorul organizației. Interviurile și discuțiile de grup focalizate pe tehnologie sunt printre cele mai bune căi de a determina cât de adecvate sunt sistemele tehnologice. Uneori experții externi realizează un audit și fac recomandări, alteleori cei interni.
Managementul strategic și planificarea pe termen lung	Monitorizarea mediului, adăugarea de sau renunțarea la anumite	Cine sunt responsabilii «de a privi înainte» și cu luarea deciziilor pe	Interviurile cu realizatorii-cheie de politici, discuțiile de

	«produse», anticiparea unor evenimente viitoare și luarea deciziilor ce afectează pe termen lung viabilitatea organizației trebuie practicate pentru ca organizația să rămână eficientă și competitivă. Viziunea și misiunea stabilesc cadrul strategiei.	termen lung? Dețin aceștia instrumente și susținere adecvate? S-au dovedit a fi eficiente deciziile pe termen lung recente? Care este natura solicitărilor actuale și viitoare ale mediului? Care sunt competențele și punctele forte specifice ale organizației? Misiunea este clară și larg împărtășită?	grup și examinarea documentelor istorice generează o bună cunoaștere a acestei dimensiuni.
Învățarea organizațională	Învățarea din succesele și eșecurile trecutului, din «petele negre» ale prezentului și de la toți membrii organizației este esențială pentru a rămâne competitiv și energic și pentru a dezvolta noi paradigme.	Care ne sunt punctele forte și care sunt zonele problematice? Ce observații, idei, sugestii sunt disponibile din partea tuturor membrilor organizației? Comportamentul nostru actual concordă cu lucrurile cărora ne dedicăm? Înregistrăm/Notăm în documente filosofia noastră, ce învățăm și progresele noastre?	Interviuri, chestionare, metode de diagnosticare a grupului; examinarea asumpțiilor și culturii; jocuri și exerciții pentru a produce conștientizarea dizabilităților organizaționale de învățare; examinarea rutinelor defensive; vizionarismul, incluzând analiza mediului.

TABELUL 3. 2. DIAGNOZA PROCESELOR ORGANIZAȚIONALE (French și Bell, Jr., 1999, p. 112-115)

Etapele diagnozei

Întrucât și în cazul acestei probleme există mai multe puncte de vedere, ne-am oprit asupra celui emis și conturat de Eugen Burduș în lucrarea „*Managementul schimbării organizaționale*” care identifică două etape principale (Burduș, 2000, pp. 92-98):

1. *Pregătirea analizei diagnostic* (prediagnoza) ce cuprinde activități de delimitare a ariei de studiu, constituirea echipei responsabile de efectuarea diagnozei și selectarea celor mai adecvate metode și instrumente necesare realizării acesteia.

2. *Investigația și analiza* – cuprinde următoarele subetape:

2.1. Culegerea și sistematizarea datelor ce pot viza unul sau mai multe domenii de interes (financiar, comercial, de producție, resurselor umane, cercetării-dezvoltării, managerial etc.), în funcție de tipul de program și respectiv tipul de diagnoză aplicate. De asemenea, obiectivele influențează și metodele și instrumentele de colectare a datelor, cele mai des utilizate fiind chestionarul, interviul, observația și analiza secundară (consultarea documentelor).

2.2. Evidențierea simptomelor semnificative care reprezintă cele mai mari diferențe sesizabile între standardele de performanță (ceea ce se aștepta să se realizeze) și performanța propriu-zisă (ceea ce s-a realizat în realitate) și care pot fi analizate utilizându-se metode cantitative și calitative.

2.3. Evidențierea punctelor forte și punctelor slabe și a cauzelor care le generează, analiză care, utilizând aceleași tipuri de metode ca și în cazul subetapei anterioare, trebuie să realizeze în final conexiunea dintre simptomul semnificativ și cauzele primare.

2.4. Elaborarea recomandărilor pentru eliminarea disfuncționalităților sau exploatarea oportunităților, de la caz la caz.

2.5. Postdiagnoza – cuprinde:

- finalizarea redactării studiului;
- multiplicarea și difuzarea studiului tuturor membrilor și unităților din organizație care sunt implicate sau afectate direct de programul de schimbare/dezvoltare organizațională;
- discutarea problemelor;
- definitivarea recomandărilor;
- întocmirea programului de implementare (intervențiile) cu precizarea competențelor, responsabilităților și termenelor de aplicare.

Modelul de diagnoză organizațională Huse-Cummings

Prezentat de Edgar Huse și Thomas Cummings în lucrarea „*Organization Development and Change*”, acest model se conturează pornind de la modelul sistemelor deschise și conturându-se pe trei nivele, la fiecare dintre acestea urmărindu-se input-rile (intrările), componentele corespunzătoare nivelului respectiv și output-urile (ieșirile) (Huse și Cummings, 1985, pp. 38-60).

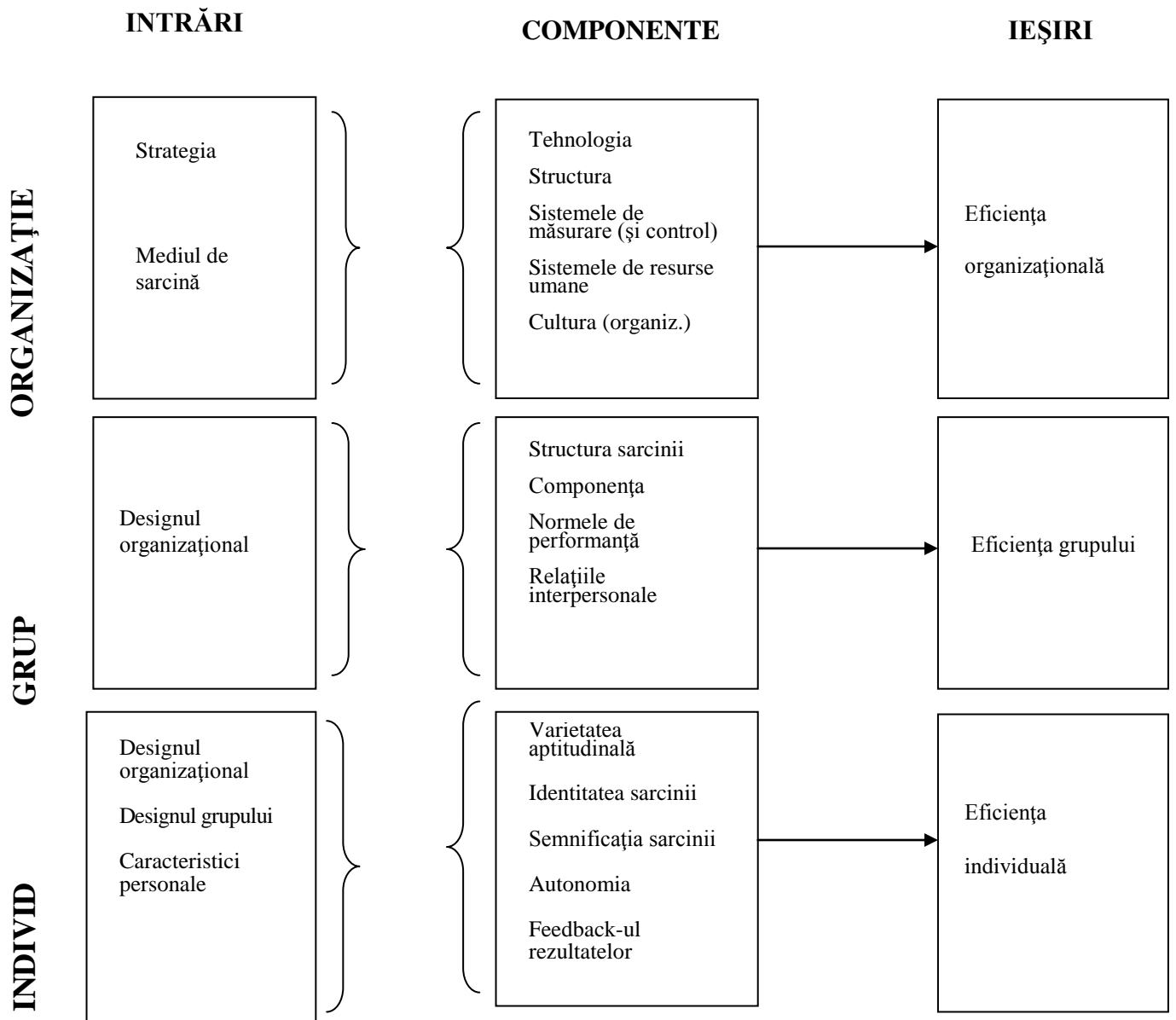


FIGURA 3. 1. MODEL DE DIAGNOZĂ ORGANIZAȚIONALĂ (Huse și Cummings, 1985, p. 39)

La **nivel organizațional** avem:

Intrări (Input-uri):

Strategia - planul de acțiune ce definește cum își va folosi o organizație resursele pentru a obține avantaje competitive în mediul în care activează.

Mediul de sarcină - totalitatea părților/elementelor mediului exterior care sunt relevante în atingerea obiectivelor (furnizori, clienți, concurență etc.).

Componente (corespunzătoare nivelului organizațional):

Tehnologia - se referă la modul în care organizația convertește resursele în produse și/sau servicii; include metode de producție, flux tehnologic/operațional și echipamente.

Structura - presupune modalitățile organizaționale de divizare/repartizare a muncii pe componente orizontale și pe niveluri ierarhice pe verticală.

Sisteme de măsurare și control - metode de colectare, evaluare și diseminare a informațiilor referitoare la grupurile și indivizii din organizație; controlează și detectează devierea de la obiective.

Sistemul/sistemele de resurse umane - întregul set de activități specifice domeniului și care urmăresc maximizarea rezultatelor în raport cu investiția în capitalul uman al organizației (planificarea personalului, recrutarea, selectarea, integrarea, conducerea, motivarea, evaluarea, dezvoltarea, disciplinarea etc.).

Cultura organizațională - setul de valori și convingeri împărtășite de majoritatea membrilor organizației, care tind să le conserve și să le promoveze.

Ieșirile (Output-urile)(nivelului organizațional):

Eficiența organizațională (se poate măsura de ex. prin impactul asupra mediului, convertirea unora dintre rezultate în investiții etc.).

La **nivelul grupului** avem:

Intrări (Input-uri):

Designul organizațional - se referă la componentele corespunzătoare nivelului organizațional ce formează cadrul în care își desfășoară activitatea grupurile.

Componente (corespunzătoare nivelului grupului):

Structura sarcinii - se referă la modul în care este stabilit designul sarcinii grupului; variază de-a lungul a două dimensiuni: reglementarea comportamentelor de sarcină (specifice muncii) și coordonarea membrilor grupului.

Componenta - se referă la membrii grupului luând în considerare mai multe criterii de diferențiere (de ex. vârsta, pregătirea profesională, experiența, aptitudinile etc.).

Normele de performanță - convingerile membrilor grupului referitoare la modul în care acesta trebuie să-și îndeplinească sarcinile; derivă din interacțiunea membrilor grupului și servește ca ghid al comportamentului de grup.

Relațiile interpersonale - se referă la aspectele psihosociale ale relațiilor umane din grup ce pot afecta activitatea și randamentul acestuia.

Ieșirile (Output-urile)(nivelului grupului):

Eficiența grupului (care se poate măsura de ex. prin calitatea deciziilor luate, a muncii în echipă, coeziunea de grup etc.).

La **nivel individual** avem:

Intrări (Input-uri):

Designul organizațional - se referă la componentele corespunzătoare nivelului organizațional ce formează cadrul în care individul reprezintă cea mai mică unitate.

Designul grupului - se referă la grupul, echipa, serviciul sau departamentul din care face parte un individ și postul său corespunzător.

Caracteristicile personale - vârstă, educație, experiență, aptitudini etc.

Componente (corespunzătoare nivelului individual):

Varietatea aptitudinală - gama de activități și de deprinderi corespunzătoare acestora, solicitate de un anumit post.

Identitatea sarcinii (de serviciu) - măsoară gradul în care un post solicită/presupune desfășurarea unui segment de activitate profesională identificabil și relativ complet.

Semnificația/Importanța muncii - identifică gradul în care munca desfășurată în conformitate cu un anumit post are un impact semnificativ asupra mediului/în plan social.

Autonomia - indică gradul în care specificul unui post oferă o libertate mai mare de planificare a muncii și de stabilire a metodelor de lucru.

Feedback-ul asupra rezultatelor - se referă la gradul în care un anumit tip de activitate profesională furnizează prestatorului ei informații directe și clare despre eficacitatea performanțelor sale.

Ieșirile (Output-urile)(nivelului individual):

Eficiența individuală - se poate măsura prin cantitatea și calitatea muncii, satisfacția profesională, absentism, dezvoltarea profesională etc.

Urmărind reprezentarea grafică a acestui model de diagnoză, constatăm că, pe fiecare nivel, între *Intrări* și *Componente* nu se evidențiază o relație de determinare (reprezentată printr-o săgeată) ca în cazul relației *Componente* – *Ieșiri*, ci una de concordanță, de strânsă corespondență și articulare a acestor elemente (reprezentată prin acolade).

Un alt lucru important de reținut referitor la acest model de diagnoză este faptul că *Componentele* de la nivelurile superioare se transferă la nivelurile inferioare, transformându-se în *Intrări*, astfel realizându-se o conexiune strânsă între toate sursele de informații relevante în problema schimbării organizaționale și conducând la o imagine articulată a situației.

CULEGEREA ȘI ANALIZA DATELOR

Aceste două activități fac parte și reprezintă etape distincte din cadrul procesului de diagnoză organizațională.

Edgar F. Huse și Thomas G. Cummings le asociază alte două activități, o etapă preliminară și o etapă post-analitică, construind astfel un model cu patru etape (Huse și Cummings, 1985, pp. 63-79).

Etapa preliminară – dezvoltarea relației consultant-membrii organizației (cuprinși în proiectul/programul de dezvoltare/schimbare organizațională)

Această relație este foarte importantă întrucât natura ei influențează cantitatea, calitatea și utilitatea informațiilor și datelor colectate. Este asemănătoare unui contract de colaborare în vederea realizării diagnozei (*diagnostic contract* în original).

Huse și Cummings propun un ghid orientativ compus din următorul set de întrebări îndrumătoare care, prin răspunsurile pe care le presupun din partea consultantului (sau a echipei de specialiști, dacă e cazul), îi asigură acestuia (acestora) șansele de a obține o colaborare cât mai bună și mai eficientă cu reprezentanții organizației (Huse și Cummings, 1985, pp. 64-65):

1. Cine este consultantul? (introducerea persoanei);
2. De ce se află în organizație și ce trebuie să facă? (definirea obiectivelor diagnozei, explicarea rolului activității de diagnoză în proiect/programul de dezvoltare/schimbare organizațională);
3. Pentru cine lucrează? Pe cine reprezintă? Cine l-a solicitat? (Dacă consultantul lucrează pentru un comitet format atât din manageri cât și din executanți, acest lucru îl va ajuta în dezvoltarea unor relații avantajoase pentru obținerea de date);
4. Ce dorește consultantul de la reprezentanții organizației și de ce? (cuantifică efortul și timpul cu care contribuie membrii organizației; în acest moment este deosebit de important să se pună accentul pe caracterul voluntar al participării);
5. Cum va proteja consultantul confidențialitatea? (asigurarea anonimatului garantează obținerea unor răspunsuri sincere ale angajaților);
6. Cine va avea acces la datele prelucrate? (se pune accentul pe caracterul colaborativ al diagnozei, pe faptul că angajații ar trebui să identifice cauzele propriilor probleme pe baza datelor obținute tot cu ajutorul lor);
7. Ce câștigă membrii organizației? (explicarea clară a beneficiilor ce vor duce la o îmbunătățire a situației organizației);
8. Se poate avea încredere în consultant? (este o întrebare cu caracter general, bazându-se pe abilitățile consultantului de a răspunde cât mai bine celorlalte întrebări de până aici; obținerea unui răspuns final afirmativ mai este garantată și prin realizarea unor discuții deschise, față-în-față cu toți cei implicați în program, discuții cărora să li se acorde un timp adecvat de desfășurare).

Culegerea datelor

Metodele, tehnicile și instrumentele de colectare în vederea realizării diagnozei sunt aceleași cu cele care se folosesc și în alte tipuri de cercetări: chestionarul, interviul, observația și măsurătorile non-intruzive precum consultarea surselor secundare (documentele organizației) (Huse și Cummings, 1985, p. 65).

Le trecem într-o prezentare sintetică în tabelul de mai jos, oprindu-ne doar la câteva caracteristici generale (avantaje și dezavantaje) care ajută la selectarea celei/celor mai adecvate metode în raport cu ceea ce dorim să cercetăm printr-o diagnoză realizată în vederea dezvoltării/schimbării organizaționale.

<i>Metoda</i>	<i>Avantaje</i>	<i>Dezavantaje</i>
Interviurile	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptive – permit colectarea de date de la o gamă largă de subiecți 2. Surse de date consistente 3. Empatice 4. Pot construi/dezvolta relații 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costisitoare 2. Răspunsuri părtinitoare ale respondenților 3. Dificultăți în cuantificarea și interpretarea datelor 4. Subiectivism excesiv în relatări
<i>Metoda</i>	<i>Avantaje</i>	<i>Dezavantaje</i>
Chestionarele	<ol style="list-style-type: none"> 1. Răspunsurile sunt cuantificabile și ușor sintetizate 2. Ușor de utilizat în cazul unor eșantioane mari 3. Relativ necostisitoare 4. Pot furniza un volum mare de date 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nonempatice 2. Întrebările predeterminate pot omite anumite probleme 3. Suprainterpretarea datelor 4. Răspunsuri părtinitoare
<i>Metoda</i>	<i>Avantaje</i>	<i>Dezavantaje</i>
Observația	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colectează date despre comportamente în locul impresiilor despre comportamente 2. În timp real, nu retrospectiv 3. Adaptivă 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultăți de codare și de interpretare 2. Lipsa consistenței în problema eșantionării 3. Părtinire din partea observatorului și fiabilitate discutabilă 4. Costisitoare
<i>Metoda</i>	<i>Avantaje</i>	<i>Dezavantaje</i>
Măsurătorile non-intruzive	<ol style="list-style-type: none"> 1. Non-reactive – absența răspunsurilor părtinitoare 2. Nivel înalt de validitate 3. Ușor cuantificabile 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultăți privind căutarea și accesarea de informații 2. Incertitudini privind validitatea 3. Dificultăți de codare și de interpretare

TABELUL 3. 3. COMPARAREA DIFERITELOR METODE DE COLECTARE A DATELOR
(Nadler, 1977, p. 119, apud Huse și Cummings, 1985, p. 72)

Metode specifice de analiză diagnostică utilizate în proiectele/programele de schimbare/dezvoltare organizațională

Kurt Lewin ne propune o metodă specifică numită *analiza câmpului de forțe* (Lewin, 1951, apud Huse și Cummings, 1985, pp. 72-73). Esența acestei metode o reprezintă două mari categorii de forțe, forțele favorabile schimbării și forțele de menținere a status quo-ului (a situației actuale a organizației). În cadrul fiecărei categorii se realizează o evaluare a fiecărei forțe în parte (mărimii fiecăreia), cu scopul de a identifica principalele bariere în fața schimbării și a principalelor căi de a le depăși.

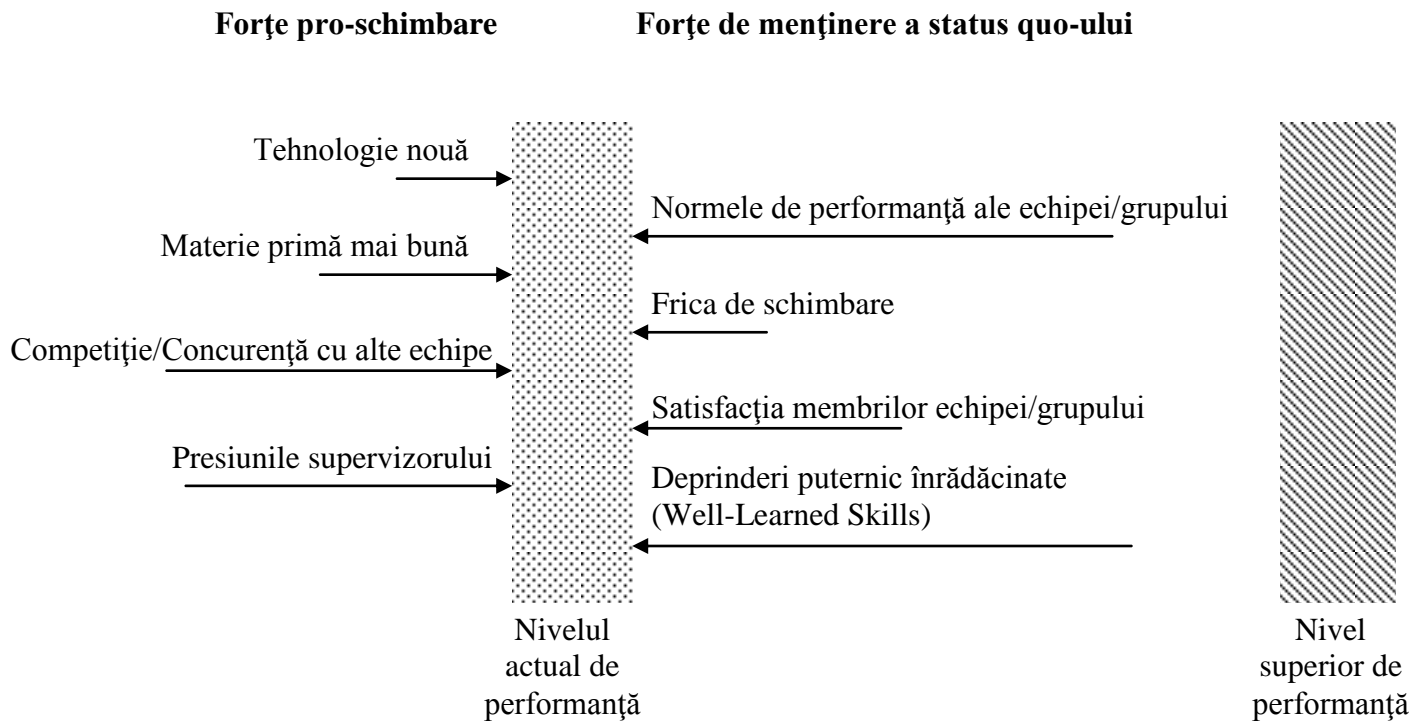


FIGURA 3. 2. ANALIZA CÂMPULUI DE FORȚE ÎN PROBLEMA PERFORMANȚELOR UNEI ECHIBE DE LUCRU (Huse și Cummings, 1985, p. 73)

În acest caz informația poate fi colectată printr-un interviu de grup în care membrii să fie solicitați să identifice factorii de menținere a nivelului actual de performanță și pe cei care ar putea determina un nivel superior de performanță. Mai mult decât atât, li se solicită să evalueze și puterea fiecărui factor-forță în parte, valoarea medie a evaluării fiind reprezentată în schema de mai sus prin săgeți de lungimi diferite. Se evidențiază astfel două forțe mai puternice favorabile creșterii nivelului de performanță (competiția/concurența cu alte echipe care desfășoară activități similare și presiunile supervisorului) și două forțe mai puternice de menținere a nivelului actual de performanță (normele de performanță ale echipei/grupului și deprinderi puternic înrădăcinate (Well-Learned Skills)). Conform concepției lui Lewin, în această situație eforturile ar trebui îndreptate spre reducerea forțelor de rezistență la schimbare (cele de menținere a status quo-ului), întrucât această strategie ar conduce la reducerea tensiunilor și conflictelor

care ar putea apărea mai degrabă dacă eforturile ar fi orientate spre amplificarea forțelor favorabile schimbării.

Un alt model specific de analiză a datelor în cadrul unui proiect/program de schimbare/dezvoltare organizațională este propus de Eugen Burduș în lucrarea *Managementul schimbării organizaționale* (Burduș, 2000, p. 97) și poartă denumirea de *arbore al conexiunilor „cauză-efect”*. Exemplul oferit de Eugen Burduș provine din sectorul privat dar, dincolo de inconvenientul de a se ocupa de un simptom semnificativ inexistent în sectorul public și anume profitul, el este binevenit pentru că ne oferă o imagine deosebit de complexă a potențialului acestei metode.

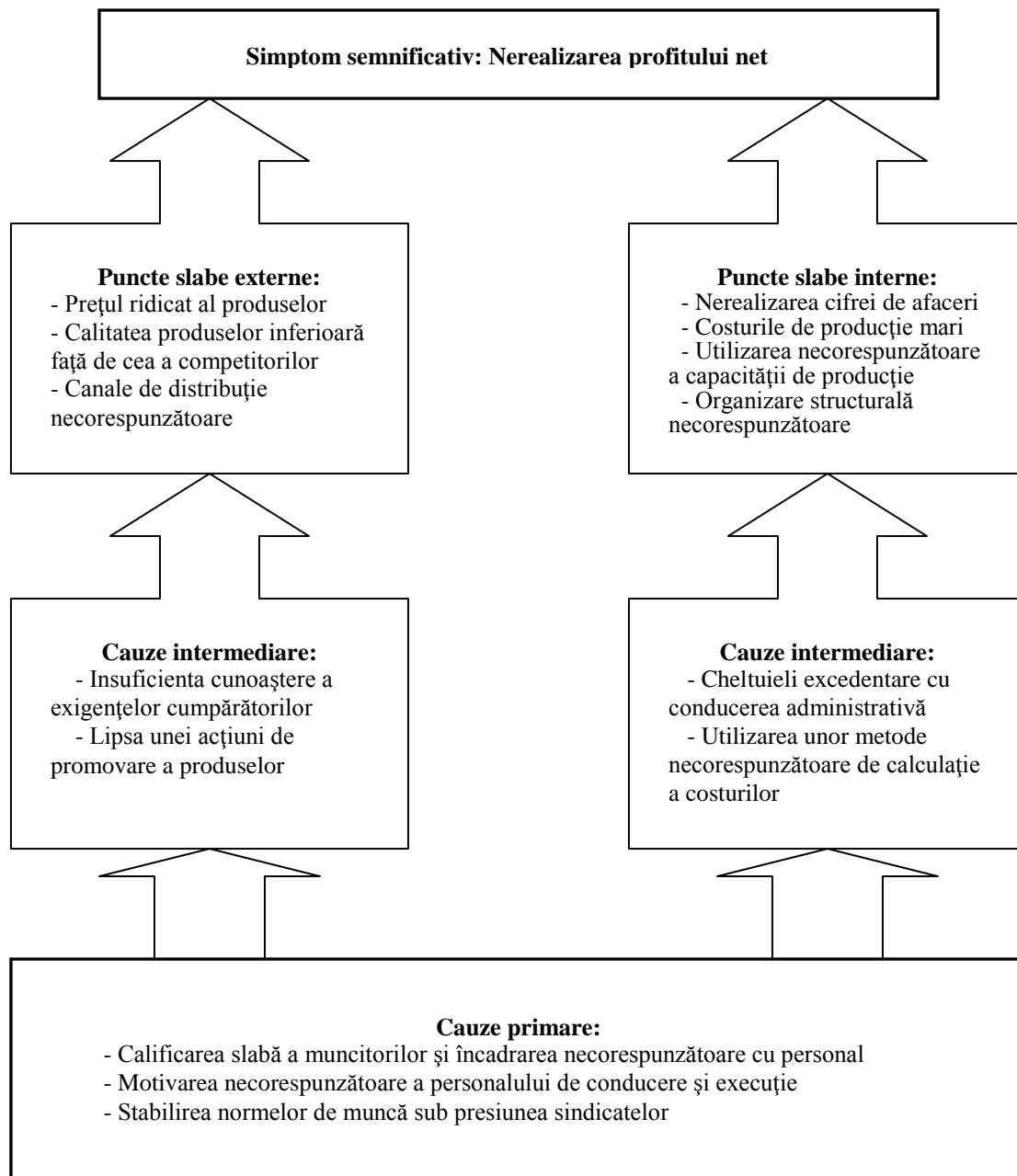


FIGURA 3. 3. ARBORELE CONEXIUNILOR „CAUZĂ-EFECT” (Burduș, 2000, p. 97)

Remarcăm că modelul exemplificat mai sus pornește de la un *simptom semnificativ* și identifică într-o succesiune inversă succesiunii tradiționale liniare cauză-efect *puncte slabe* și *cauze intermediare* (de proveniență diferită, *internă* și *externă*), conducând în final la ceea ce reprezintă principala provocare în cadrul etapei diagnostice și anume identificarea *cauzelor primare* ale simptomului semnificativ. Remarcăm de asemenea că în exemplul dat avem de-a face cu un *simptom semnificativ negativ* dar există și situații în care avem un *simptom semnificativ pozitiv*, iar atunci modelul ne va ajuta să identificăm în primul rând *puncte forte* în locul celor *slabe*.

Feedback-ul datelor (rezultatelor diagnozei)

Această ultimă etapă legată de activitățile de colectare și analiză a informațiilor și datelor este foarte importantă pentru că de modul în care este ea realizată depinde succesul intervențiilor al căror scop este obținerea schimbării dorite în interiorul organizației.

După cum ne arată schema logică de mai jos, realizarea feedback-ului datelor obținute prin analiza diagnostic conduce (sau nu o face) la schimbarea dorită, implicând câteva elemente suplimentare din cadrul organizației: structuri, procese și energie (Huse și Cumings, 1985, pp. 76-77). Dacă primele două elemente ne sunt destul de clare, mai rămâne să-l lămurim pe cel de-al treilea. Energia, în contextul problematicii dezvoltării organizaționale și a managementului schimbării, se referă la resursa umană implicată care poate furniza, atunci când este bine condusă și administrată, un valoros potențial volitiv sau intențional ce poate fi fructificat cu ajutorul unui impuls dat pentru a se îndrepta într-o anumită direcție. Corectitudinea sau incorectitudinea acestei direcții depinde de competența și experiența celor care răspund de implementarea unui asemenea program de dezvoltare/schimbare organizațională și, nu în ultimul rând, de modul în care reușesc să fructifice acest întreg proces de feedback.

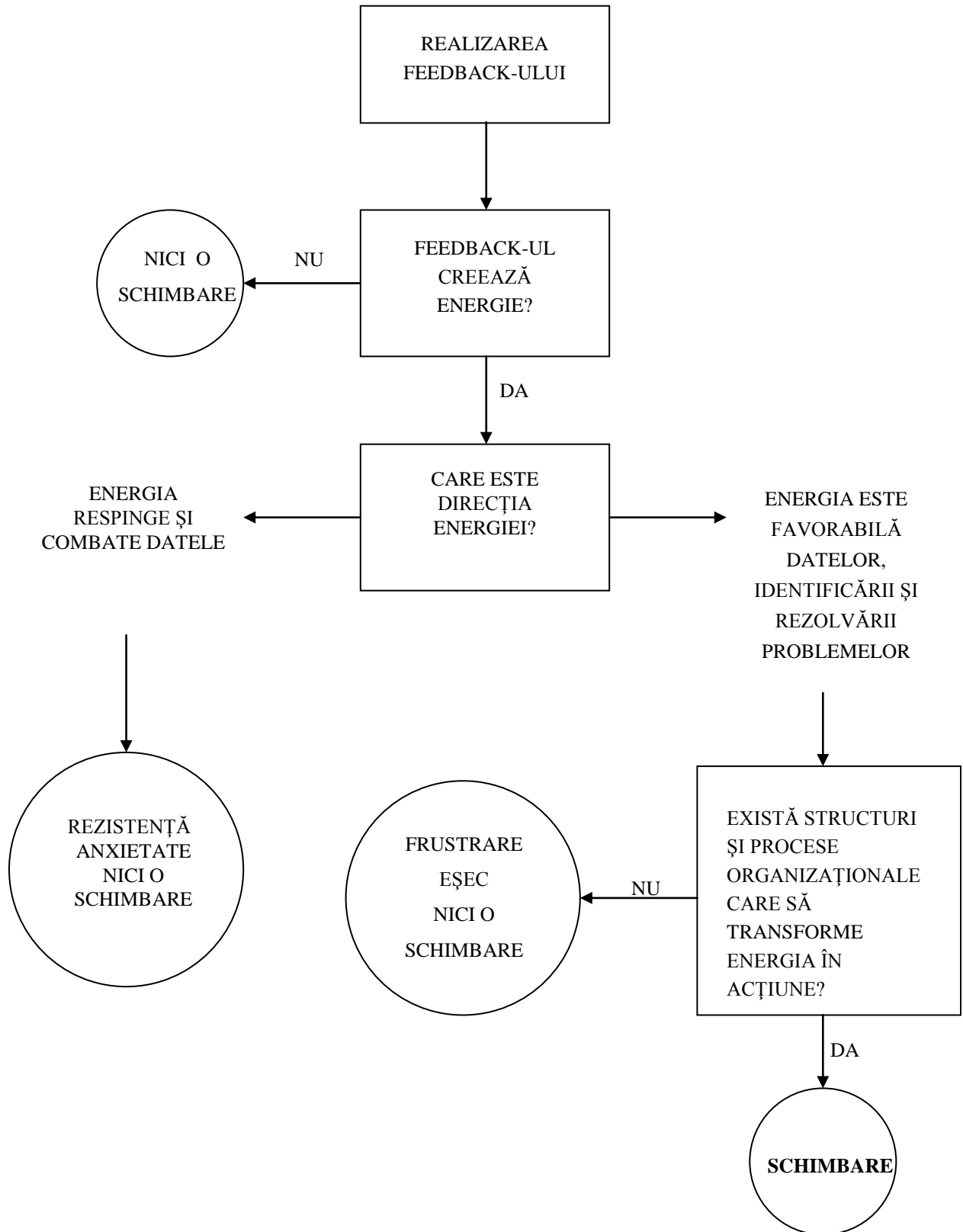


FIGURA 3. 4. EFECTE POSIBILE ALE FEEDBACK-ULUI DIAGNOSTIC (Huse și Cummings, 1985, p. 77)

Efectul feedback-ului depinde de doi factori majori: conținutul informațional și procesul de comunicare a datelor (Huse și Cummings, 1985, pp. 76-79).

CONȚINUTUL (informațional)

Este necesar să aibă următoarele opt proprietăți, el trebuind să fie:

1. **Relevant** (proprietate ce se obține în primul rând prin includerea managerilor și a angajaților reprezentanți ai organizației în activitatea de culegere a datelor);

2. **Inteligibil** (condiție îndeplinită prin utilizarea cât mai frecvent posibil a graficelor și schemelor);

3. **Descriptiv** (se referă la faptul că datele comunicate trebuie să fie legate de comportamente reale; în acest sens este indicată utilizarea exemplelor și a ilustrațiilor);

4. **Verificabil** (se referă la acuratețe și validitate; de exemplu, explicarea eșantionului utilizat sau a distribuției de frecvență);

5. **Limitat (Restrâns)** (dacă nu se respectă această condiție, se poate ajunge la o supraîncărcare a angajaților cu informație, cu efecte negative asupra acțiunilor ulterioare);

6. **(Să aibă) Impact** (datele să fie restrânse și focalizate pe problemele pe care oamenii le pot stăpâni, le pot schimba);

7. **Comparativ** (când este posibil, să se utilizeze puncte de referință pentru situarea grupului vizat într-un context mai larg);

8. **Nefinalizat** (datele comunicate nu constituie un scop în sine, ci un stimul de acțiune, un punct de pornire pentru discuții, diagnoze suplimentare (dacă este cazul) și rezolvarea problemelor).

PROCESUL (de comunicare a datelor obținute prin diagnoză)

Acesta se realizează în cadrul unor întâlniri, ședințe sau serii sau sesiuni de întâlniri și ședințe.

Huse și Cummings subliniază șase principale caracteristici ale acestui proces:

1. Motivarea puternică a tuturor membrilor organizației implicați în proiect/program de a utiliza datele ce le sunt comunicate (în mod surprinzător, sunt invocate atât stimulentele cât și metodele coercitive pentru respectarea acestei condiții);

2. Asigurarea asistenței în utilizarea datelor;

3. Structurarea întâlnirilor (altfel poate apărea pericolul transformării într-un haos general);

4. Asigurarea unei componente adecvate (a grupului de discuții care e indicat să fie compus din indivizi cu probleme comune sau similare, fie că sunt membri ai aceleași echipe, fie că fac parte din echipe diferite);

5. Asigurarea unei puteri adecvate (a membrilor grupului) (identificarea și clarificarea distincției dintre problemele pe care aceștia le pot schimba, cele pentru care pot face recomandări și cele asupra cărora nu au control; dacă puterea tinde spre zero, apare pericolul transformării discuțiilor în simple exerciții abstracte);

6. Asigurarea asistenței procesului în sine (printr-un consultant sau un membru competent al grupului).

Cap. 4. INTERVENȚIILE ÎN PROGRAMELE DE MANAGEMENT AL SCHIMBĂRII ȘI DE DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ

Intervențiile sunt “seturi de activități structurate în care anumite componente organizaționale (grupuri țintă sau indivizi) sunt angajați în îndeplinirea uneia sau mai multor sarcini ce au ca scop îmbunătățirea organizațională sau dezvoltarea individuală” (French și Bell, Jr., 1999, p. 145).

Pentru implementarea intervențiilor de dezvoltare sau schimbare organizațională, Wendell și French propun luarea în calcul a următoarelor condiții esențiale (French și Bell, Jr., 1999, pp. 146-148):

I. Realizarea unui plan general sau a unei strategii de intervenție în cadrul oricărui program de dezvoltare sau schimbare organizațională, care să răspundă unui set minim de întrebări fundamentale precum:

1. Ce dorim să realizăm?
2. Care este cel mai adecvat moment, durata optimă și cea mai potrivită ordine de desfășurare a intervențiilor?
3. Ce am învățat din diagnoză despre obstacole și bariere, despre dorința de schimbare, despre sursele de energie necesare etc.?

II. Structurarea adecvată a activităților:

1. pentru a include persoanele relevante, afectate de problema/problemele în cauză;
2. pentru ca persoanele vizate să fie orientate spre problemele și/sau oportunitățile identificate de consultanți și/sau membrii organizației;
3. pentru ca obiectivele și căile de atingere a lor să fie clare;
4. pentru a garanta o probabilitate mare de obținere a succesului;
5. pentru a asigura învățarea practică și teoretică;
6. pentru ca membrii organizației să fie “descătușați” și nu anxioși și defensivi;
7. pentru ca membrii organizației să învețe cum să rezolve problemele dar și “să învețe cum să învețe”;
8. pentru a se învăța mai mult, atât despre sarcină (ce trebuie făcut?) cât și despre proces (cum trebuie făcut?);
9. pentru ca indivizii să fie implicați cu întreaga lor personalitate, nu parțial.

III. Selectarea și ordonarea corectă a intervențiilor:

1. pentru *maximizarea datelor diagnostice*;
2. pentru *maximizarea eficacității* prin ordonarea intervențiilor astfel încât acțiunile anterioare să contribuie la eficientizarea acțiunilor ulterioare;
3. pentru *maximizarea eficienței* prin conservarea timpului, energiei și a banilor;
4. pentru *maximizarea rapidității* cu care e obținută îmbunătățirea organizațională;
5. pentru *maximizarea relevanței*, prima dată efectuându-se intervențiile cu impact asupra individului și a culturii organizaționale și apoi cele cu impact asupra sarcinilor și a performanței;

6. pentru *minimizarea tensiunilor psihologice și organizaționale*.

IV. Conștientizarea faptului că intervenții diferite au dinamici diferite și produc efecte diferite pentru că se bazează pe mecanisme cauzale diferite. Ținând cont de acest lucru, Robert Blake și Jane Mouton au identificat următoarele tipuri de intervenții (Blake și Mouton, 1964, pp. 281-283, apud French și Bell, Jr., 1999, p. 148):

1. *Intervenții bazate pe discrepanță* (dintre acțiuni, atitudini etc.);
2. *Intervenții bazate pe teorie* (cunoștințe din domeniul științelor comportamentale utilizate în explicarea comportamentelor din momentul implementării programului);
3. *Intervenții procedurale* (analiza critică a ceea ce s-a făcut pentru a se vedea dacă s-au folosit cele mai adecvate metode);
4. *Intervenții relaționale* (focalizate pe rezolvarea relațiilor interpersonale cu o încărcătură psihologică negativă);
5. *Intervenții experimentale* (două planuri de acțiune sunt testate din punctul de vedere al consecințelor lor, înainte ca o decizie finală să fie luată);
6. *Intervenții dilematice* (utilizează o dilemă emergentă sau impusă pentru o mai atentă examinare și identificare a posibilelor soluții de rezolvare a problemei);
7. *Intervenții perspective* (reorientează atenția dinspre problemele momentului spre context, spre perspectiva istorică, spre obiectivele propuse pentru viitor, pentru a putea analiza dacă acțiunile prezentului nu au deviat cumva de la ținta inițială);
8. *Intervenții structural-organizaționale* (solicită examinarea și evaluarea cauzelor structurale care au condus la ineficiență organizațională);
9. *Intervenții culturale* (se focalizează pe mituri, legende, tradiții, practici curente – elementele definitorii ale culturii organizaționale).

În consecință, în funcție de tipul și natura lor cauzală, de la intervenții putem să așteptăm următoarele *rezultate* (French și Bell, Jr., 1999, pp. 149-150):

1. *Feedback* (se referă la obținerea de informații despre sine, ceilalți, procese de grup sau dinamică organizațională, la care individul n-a mai avut acces până în acel moment, informații care să contureze o imagine obiectivă a realității).
2. *Conștientizarea schimbării normelor socioculturale sau a normelor disfuncționale actuale* (oamenii tind să se alinieze noilor “reguli ale jocului” sau să-și schimbe atitudinea și comportamentul când sesizează o discrepanță între ceea ce li se oferă conform condițiilor și regulilor prezentului și ceea ce doresc ei să obțină).
3. *Intensificarea interacțiunii și a comunicării* (conduc la schimbări în atitudinile și comportamentele indivizilor și/sau grupurilor întrucât le permit acestora să verifice cât de compatibili sunt în plan social din punct de vedere al valorilor și convingerilor specifice).
4. *Confruntare* (se referă la descoperirea și examinarea diferențelor de norme, valori, convingeri sau atitudini cu scopul de a elimina obstacolele din calea unei interacțiuni eficiente).

5. *Educare* (în sensul său larg, dezvoltă cunoștințele (teoretice), aptitudinile, deprinderile (practice), convingerile etc.).

6. *Participare* (creșterea numărului de indivizi implicați în rezolvarea problemelor, luarea deciziilor, producerea de noi idei îmbunătățește calitatea deciziilor luate, gradul de acceptare a acestora, nivelul de satisfacție la locul de muncă etc.).

7. *Creșterea responsabilității* (clarificarea responsabilităților indivizilor și monitorizarea activității acestora conduc la îmbunătățirea performanțelor).

8. *Îmbunătățirea energiei și a optimismului* (activitățile motivatoare și mobilizatoare îi determină pe oameni să se îndrepte spre un viitor dezirabil dar și accesibil în același timp).

Clasificarea intervențiilor

Există un număr foarte mare de tipuri de intervenții. Edgar Huse și Thomas Cummings ne propun în lucrarea "*Organization Development and Change*" următoarele patru mari categorii în care le cuprind pe cele mai importante, în funcție de țintele primare pe care acestea le vizează (Huse și Cummings, 1985, pp. 82-370):

I. Intervențiile asupra proceselor interumane – sunt focalizate pe angajații din cadrul organizațiilor și pe aspectele legate de interacțiunea dintre aceștia, cum ar fi comunicarea, conducerea, rezolvarea problemelor, dinamica grupurilor etc. În această categorie sunt cuprinse următoarele tipuri de intervenții:

I.1. Grupul-T – se bazează pe o învățare experimentală, grupul-T de bază presupunând un număr de 10-15 indivizi care nu se cunoșteau între ei până în acel moment și care, împreună cu instructorul lor, își examinează propriile comportamente cât și pe cele ale celorlalți în urma interacțiunii lor sociale.

I.2. Consultarea procesuală – se focalizează pe relațiile interpersonale și pe dinamica socială ce se manifestă la nivelul echipelor de muncă. Un consultant îi ajută pe membrii echipei să diagnosticheze funcționarea grupului și să conceapă soluții adecvate pentru probleme precum conflictele disfuncționale, comunicarea defectuoasă sau norme de lucru ineficiente. Scopul este ca cei implicați să dobândească competențele necesare pentru ca singuri să-și identifice și să-și rezolve problemele.

I.3. Intervenția celei de a treia părți. Această metodă de schimbare se focalizează pe relațiile interpersonale disfuncționale din organizații. Conflictele interpersonale pot deriva din probleme strict profesionale cum ar fi neînțelegerile privitoare la metodele de lucru sau din probleme sociale cum ar fi deficiențele comunicaționale. Intervenționistul (cea de-a treia parte) îi ajută pe oameni să rezolve conflictele prin metode de tipul negocierii sau concilierii.

I.4. Activități de construire a echipei (Team building). Această intervenție se focalizează pe creșterea eficienței echipelor în îndeplinirea sarcinilor de serviciu. Asemenea *consultării procesuale*, diagnostichează procesele de grup și structurează soluții pentru rezolvarea problemelor, dar merge ceva mai departe examinând sarcinile grupului, rolurile membrilor echipei și strategiile de îndeplinire ale sarcinilor de serviciu. Mai mult, intervenționistul poate oferi consultanță de specialitate legată de sarcinile grupului.

În aceeași categorie a *intervențiilor asupra proceselor interumane*, dar la o scară mai largă, mai sunt cuprinse:

I.5. Feedback-ul cercetării. Constă în colectarea informațiilor despre organizație și retransmiterea lor către manageri și angajați pentru ca aceștia să-și poată diagnostica problemele și să poată dezvolta planuri de acțiune în vederea rezolvării lor. Pentru colectarea datelor se folosesc de obicei chestionarele iar feedback-ul se realizează cel mai adesea începând cu nivelurile superioare ale ierarhiei organizaționale și continuând cu cele inferioare.

I.6. Întâlnirile de confruntare organizațională. Este utilizată mai ales când se înregistrează condiții de stres accentuat la nivel de organizație și când echipa managerială trebuie să-și organizeze resursele disponibile pentru rezolvarea unor probleme urgente și imediate. Metoda are ca scop mobilizarea membrilor organizației pentru identificarea problemelor, stabilirea țintelor și trecerea la acțiune. Presupune implicarea mai multor grupuri de angajați.

I.7. Relațiile intergrup. Asemănător intervenției celei de a treia părți, ajută angajații la rezolvarea conflictelor, numai că se referă la conflicte între două sau mai multe echipe sau departamente. De obicei, un consultant ajută părțile implicate să identifice cauzele conflictului și să aleagă cele mai adecvate soluții de rezolvare a situației, pornind de la soluțiile comportamentale (de ex. reducerea interacțiunilor părților implicate până la un minim necesar) și ajungând până la soluțiile atitudinale (de ex. schimbarea modului de percepție reciprocă a părților implicate).

I.8. Abordările normative. Aceste intervenții propun o așa-zisă „cea mai bună soluție” managerială pentru o organizație. Presupun instrumente standardizate de măsurare a practicilor organizaționale și proceduri specifice de ajutorare a membrilor organizației de a implementa cu succes soluțiile propuse. Două dintre cele mai cunoscute programe de schimbare și dezvoltare organizațională sunt *sistemul managerial al lui Rensis Likert* și *grila de dezvoltare organizațională a lui Robert Blake și Jane Mouton*.

II. Intervențiile tehn structurale sunt orientate spre raportul dintre angajați și tehnologia și structurile organizaționale. *Tehnologia organizațională* se referă la *metodele de lucru* și la *fluxul tehnologic* (luate în sensul lor cel mai larg), în timp ce *structurile* se referă la *diviziunea muncii*, la *ierarhia organizațională* și la *designul muncii*. În această categorie intră:

II.1. Diferențierea și integrarea. Reprezintă una dintre primele abordări contingente ale designului organizațional. Diferențierea se referă la designul departamentelor cuprinse în organizație iar integrarea la metodele de coordonare a acestora, ambele fiind raportate la gradul de siguranță și stabilitate al mediului în care activează organizația.

II.2. Designul structural. Acest program se referă la diviziunea muncii în organizații, în general, rezultatul său conducând la trei tipuri de structuri: a. structuri funcționale care divid organizația pe departamente specializate pe sarcini specifice; b. structuri productive cu organizații structurate pe departamente sau unități de producție; c. structuri matriceale care stabilesc structura organizațională combinând departamentele sau unitățile funcționale cu cele de producție.

II.3. Organizația colaterală. Această intervenție creează o organizație paralelă pe care echipa managerială o poate utiliza pentru a suplini organizația formală existentă inițial. Organizațiile colaterale au un caracter informal relativ și încearcă să rezolve problemele pe care organizația formală nu reușește să le rezolve.

II.4. Calitatea vieții profesionale. Reprezintă o categorie mai largă de intervenții focalizate pe situația angajatului în organizație și pe eficiența organizațională. Se concentrează în primul rând pe promovarea participării angajaților la procesul de luare a deciziilor. Poate include îmbunătățiri ale designului muncii, ale sistemului de recompense, ale structurii participative, ale mediului și condițiilor de lucru (programul zilei de lucru, condițiile fizice, instrumentele și utilajele folosite etc.).

II.5. Designul muncii. Acest tip de program este preocupat de structurarea muncii echipelor de lucru dar și a locurilor de muncă individuale. Presupune o gamă largă de intervenții, începând cu abordările problemelor sistemelor socio-tehnice și încheind cu designul echipelor de muncă auto-reglatoare, echipe care pot să-și adapteze singure propriile comportamente de sarcină cu un control extern limitat. Designul muncii mai include și încercări de dezvoltare a posturilor (a locurilor de muncă) prin asigurarea pentru angajați a unei diversități mai mari de sarcini, a unei autonomii mai mari și a unui feedback îmbunătățit asupra rezultatelor muncii.

III. Intervențiile (asupra) managementului resurselor umane se focalizează pe politicile de personal ale organizațiilor, acordând o atenție deosebită mecanismelor de integrare a oamenilor în organizații. Dintre acestea reținem:

III.1. Stabilirea obiectivelor. Urmărește obținerea unei mai bune corelări între obiectivele organizaționale și cele ale managementului de personal printr-o comunicare îmbunătățită și prin stabilirea în comun a obiectivelor de către manageri și subordonați, fie luați individual, fie ca grup. Aceștia se întâlnesc în mod regulat pentru a planifica activitatea, a evalua realizările și pentru a rezolva problemele în vederea atingerii obiectivelor.

III.2. Sistemele de recompense. Se ocupă de conceperea și de structurarea recompenselor organizaționale, pentru a îmbunătăți performanțele și nivelul de satisfacție al angajaților. Presupune abordări inovatoare ale problemelor legate de salarizare, promovare și alte tipuri de beneficii cum ar fi vacanțe plătite, sistemele de asigurări suplimentare și de pensii private etc.

III.3. Planificarea și dezvoltarea carierei. Se focalizează pe ajutarea oamenilor în alegerea unei cariere și organizații adecvate lor și pentru atingerea obiectivelor referitoare la cariera profesională. În general se adresează managerilor și personalului de specialitate (calificat) și urmărește îmbunătățirea calității vieții lor profesionale.

III.4. Managementul stresului. Acest tip de program dorește să ajute membrii organizației să facă față cu bine consecințelor disfuncționale ale stresului la locul de muncă. Îi susține pe manageri în eforturile de reducere a surselor de stres precum conflictele de rol (sarcini conflictuale de serviciu) și ambiguitățile de rol (sarcini de serviciu neclare). Propune metode de reducere a simptomelor specifice stresului cum ar fi stările de anxietate sau cele hipertensive.

IV. Intervențiile strategice sunt orientate spre strategia generală a organizației, spre modul în care aceasta își utilizează resursele pentru a câștiga o poziție avantajoasă în mediul în care își desfășoară activitatea. Această categorie include următoarele tipuri de intervenții:

IV.1. Planificarea sistemelor deschise. Această metodă ajută organizațiile și/sau subunitățile acestora în a-și evalua în mod sistematic relațiile cu mediul și în planificarea îmbunătățirii relațiilor cu acesta.

IV.2. Cultura corporatistă. Se focalizează asupra susținerii organizațiilor în dezvoltarea unor culturi (valori, convingeri, norme) adecvate atât propriilor strategii cât și mediilor în care funcționează. Își concentrează eforturile spre dezvoltarea unei puternice culturi corporatiste care să-i determine pe membrii organizației să-și orienteze eforturile în aceeași direcție.

IV.3. Managementul schimbării strategice. Această intervenție presupune o schimbare la nivelul întregii organizații, în special ca răspuns la nesiguranța mediului în care activează sau la schimbări ale acestuia. Implică modificarea a trei sisteme organizaționale: *tehnic, politic și cultural*. Eforturile se concentrează înspre corelarea sistemelor între ele și a acestora cu mediul extern.

Cap. 5. DEFINIȚII CONCEPTUALE ALE MĂSURĂRII PERFORMANȚEI

5. 1. DEFINIREA CONCEPTULUI DE PERFORMANȚĂ

La modul general, C. Bourguignon (Bourguignon, 1995), consideră că performanța este unul dintre acele „cuvinte potrivite” în care fiecare plasează concepte astfel încât acestea, corespunzător așezate, lasă pe seama contextului definirea înțelesului.

Din punct de vedere al înțelesului, termenul de „performanță”, așa cum apare el definit în dicționarele limbilor engleză, franceză și română se leagă mai mult de ideea de rezultat, obiectiv atins, calitate și mai puțin de evidențierea aspectelor economice sau de eficiență sau de rezultatele economice înregistrate de diferite organizații (Mayer & Gupta, 1994). Etimologic cuvântul provine din francezul „performance”. De altfel, unii autori (Anderson & Fagerhaug, 2003), consideră că termenul de performanță își are originea în epoca feudală, acest cuvânt însemnând „a juca, a interpreta sau a desfășura o acțiune (la modul general) în domeniul teatrului sau al artelor”.

Dicționarul explicativ al limbii române definește performanța ca: 1. rezultat deosebit de bun obținut de o persoană într-o competiție sportivă, 2. succes deosebit obținut într-un domeniu de activitate, 3. *tehn* indice calitativ de funcționare sau randament (al unui motor, sistem tehnic, al unei mașini unelte etc.). În acest sens, specialistul While Baird (Baird, 1986) vede performanța ca „o acțiune orientată (care trebuie exprimată printr-un verb sau un substantiv) prin care se desemnează un eveniment, ambele putând fi înțelese ori interpretate în termeni de acțiune (obținerea unei acțiuni), ori în termeni de cuantificare a rezultatelor unui eveniment.”

De asemenea Corvellec H. (Corvellec, 1995) este și el de părere că termenul de performanță poate simultan să se refere la o acțiune, la un rezultat al unei acțiuni și/sau la gradul de evidențiere a succesului unei acțiuni în comparație cu alte acțiuni.

Totuși rareori sunt situațiile în care acest concept este definit precis sau explicat de către specialiști, chiar dacă numeroase lucrări științifice și articole tratează ca subiect principal tocmai conceptul de performanță (Neely, 2006).

Probabil că acest lucru se explică prin imposibilitatea delimitării clare a sferei noțiunii de performanță cu aplicații în știința socială sau economică, lucru demonstrat și de exemplele de definiții date mai sus al căror grad de generalitate este grăitor în acest sens.

Din perspectiva definițiilor enunțate, performanța înseamnă:

- Ceea ce fac sau produc oamenii sau mașinile;
- Modalitatea în care cineva sau ceva acționează, prezintă sau funcționează;
- Prezentare sau acțiune de orice natură efectuată de oameni, mașini;
- Executarea unor ceremonii ori prezentarea unor spectacole sau participarea la o întrecere;
- Maniera în care/eficiența cu care ceva se produce sau reacționează în funcție de scopurile propuse;

- Ceva măsurabil prin intermediul fie a unui număr fie prin intermediul unei expresii care permite comunicarea;
- A desăvârși și termina ceva având o intenție specifică;
- Rezultatul unei acțiuni;
- Abilitatea de a desăvârși/ potențialul de creare a valorii (satisfacția clienților poate fi privită ca o măsurare a potențialului unei organizații privitor la clienții din viitor);
- Compararea unor rezultate pe baza unor referințe sau norme (proceduri) selectate sau impuse;
- Surprinderea rezultatelor raportate la așteptări.

Realizarea performanței constituie unul dintre obiectivele organizației de natură generală, pentru că prin el se rezolvă obiective secundare subsumate acestuia și în același timp reprezintă mijlocul de atingere a obiectivului major al organizației. În acest sens, anumiți specialiști definesc performanța ca fiind asigurarea viabilității firmei în condiții de competiție internă și internațională, cu respectarea restricțiilor impuse de dezvoltarea durabilă (Gheorghiu & Ionescu, 2002).

Noțiunea de performanță este o noțiune utilizată adesea pentru aluziile metaforice pe care le conține; performanța organizațională arată capacitatea individului de a progresa, grație eforturilor constante. O performanță nu este bună sau proastă în sine. Același rezultat poate fi considerat ca o bună performanță dacă obiectivul este modest sau o proastă performanță dacă obiectivul este ambițios.

După cum performanța sportivă se apreciază în raport de scopul pe care și l-a fixat atletul, prin referință sau raportare externă (concurenții săi, un record mondial) sau internă (o performanță precedentă), performanța organizațională este în funcție de obiectivele organizației și de referințele sale externe sau interne. Performanța este deci, întotdeauna rezultatul sau produsul unei comparații.

Prin urmare se poate concluziona că a fi performant înseamnă a realiza sau a depăși obiectivele propuse.

Această definiție relevă faptul că: performanța depinde de o referință – obiectiv sau scop; performanța este multidimensională atunci când scopurile sunt multiple; performanța este un subansamblu al acțiunii; performanța este subiectivă pentru că este produsul operației, prin natură subiectivă, care constă în a apropia o realitate de o dorință.

De asemenea această definiție dată performanței pare incompletă deoarece ea se limitează la a defini caracteristicile performanței fără să caute un mijloc operațional.

Într-o altă abordare, performanța (Niculescu & Lavalette, 1999) reprezintă, în fapt, *realizarea obiectivelor organizaționale indiferent de natura și varietatea lor*. Pe de altă parte, vorbind despre performanță, Niculescu (2003) definește o serie de trăsături caracteristice și definitorii ale conceptului de performanță. Astfel, în opinia lui trăsăturile conceptului de performanță sunt:

- *universalitatea*. Termenul de performanță se folosește în toate domeniile economice, pentru a caracteriza rezultatele unui anumit tip de activitate. Performanța economică este o modalitate universală de exprimare a excelenței economice, sub diferitele ei aspecte;
- *concretețea*. În domeniul economic performanța este un termen măsurabil prin diverși indicatori.

Caracterul abstract nu este specific domeniului economic decât în situația când se fac aprecieri generale, la nivel macroeconomic, fără fundamentare analitică pe indicatori. Acest lucru este firesc, câtă vreme concretizarea și generalizarea sunt două operații logice de sens opus; concretizarea este specifică analizei, iar generalizarea urmează concretizării și se întemeiază pe ea;

- *cuantificarea personalizată pentru fiecare domeniu economic în parte.* Există o varietate de modalități de cuantificare a performanței economice. În funcție de modalitatea aleasă – fizic și/sau valoric – fiecărui domeniu economic trebuie să îi corespundă indicatori proprii de măsurare;
- *cuantificarea personalizată pentru fiecare domeniu economic în parte.* Există o varietate de modalități de cuantificare a performanței economice. În funcție de modalitatea aleasă – fizic și/sau valoric – fiecărui domeniu economic trebuie să îi corespundă indicatori proprii de măsurare.
- *raportarea la un referențial.* Cunoașterea nivelului performanței unei organizații se face prin compararea valorii rezultatului obținut cu o valoare prestabilită, care constituie obiectivul de atins sau prin compararea cu rezultatele agenților economici ce activează în același sector.

În prezent specialiștii Niculescu și Lavalette (1999) definesc performanța economică a unei întreprinderi industriale ca reprezentând echilibrul instabil rezultat din evoluția cuplului eficacitate - productivitate. Eficacitatea întreprinderii este cea care generează productivitatea ei. Această ordine operațională are caracter absolut, deoarece se impune ca o condiție necesară realizării progresului economic.

Așadar, ca și formulă, performanța se prezintă astfel:

PERFORMANȚA ECONOMICĂ = Eficacitate + Productivitate

Eficacitatea desemnează nivelul de operaționalitate obținut de organizație prin identificarea, exploatarea și gestionarea resurselor sale de dezvoltare, interne și externe, satisfăcând cât mai bine așteptările partenerilor săi – clienți, furnizori, acționari, creditori, etc. Eficacitatea reprezintă raportul dintre rezultatele obținute și rezultatele așteptate de partenerii externi ai întreprinderii menționați anterior.

Productivitatea este condiționată de factori endogeni întreprinderii, fiind expresia funcționării interne a acesteia. În acest sens, productivitatea se poate exprima ca raport între rezultatele operaționale și mijloacele folosite.

Întreprinderea este eficace când este capabilă să identifice și să controleze interacțiunea dintre sursele sale interne și externe de dezvoltare, în condiții de satisfacere optimă a așteptărilor partenerilor externi (clienți, furnizori, acționari, creditori, etc.). Se poate întâmpla ca organizația să fie productivă, dar să nu atingă eficacitatea economică, în sensul definiției anterioare.

5. 2. MODELUL CAUZAL AL PERFORMANȚEI

Pentru explicarea a ceea ce înseamnă performanța, din punct de vedere al procesului de evidențiere a rezultatelor obținute sau a modului în care s-au desfășurat anumite acțiuni, M. Lebas (1995) propune un model cauzal al performanței, model care leagă „acțiunile prezente” de „rezultatele viitoare” și care încercă să privească și să explice termenul de performanță din perspectiva a trei dimensiuni generice, legate cauzal între ele (fig. 5. 1):

- rezultate;
- procese;
- fundamente.

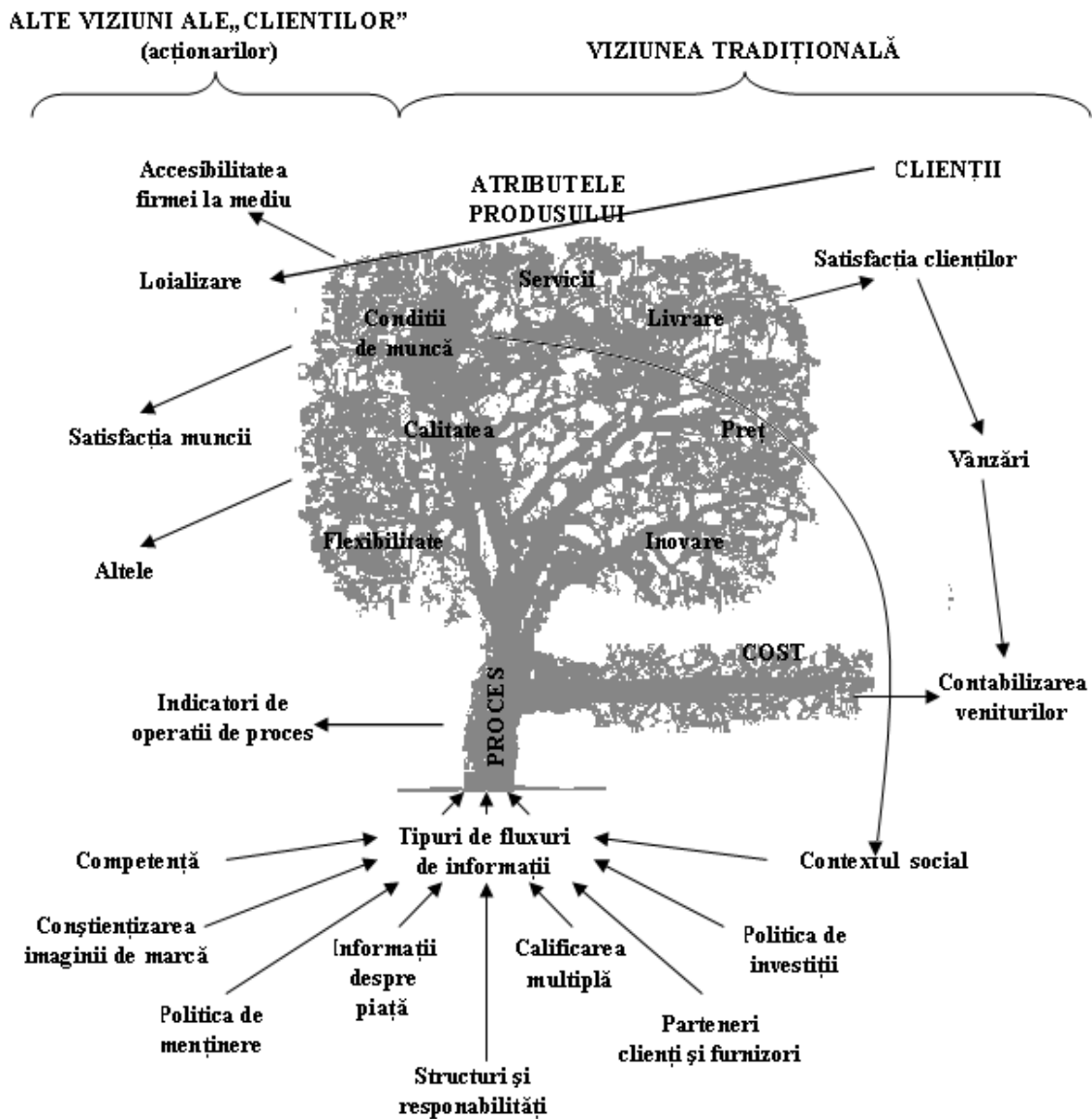


FIGURA 5. 1. REPREZENTAREA GRAFICĂ A MODELULUI CAUZAL AL PERFORMANȚEI

(Adaptare după: M. Lebars, 1995, p. 74)

Acest model, ilustrează extrem de edificator modul în care organizația trece prin procesul de creare a performanțelor sale, surprinzând procesul complex și schimbător pe care îl comportă conceptul de performanță.

Potrivit modelului, rezultatele și ieșirile (output) unei organizații se pot împărți în două mari categorii, și anume: conceptualizările tradiționale și alte conceptualizări.

Dintre conceptualizările tradiționale ale rezultatelor se numără contabilizarea veniturilor, în timp ce în categoria „alte conceptualizări” intră de exemplu „accesibilitatea la mediu a firmei”, „climatul social”, „satisfația muncii”, toate acestea având o valoare în funcție de tipurile și grupurile de acționari sau grupurile interesate (stakeholders).

Rezultatele apar în această viziune ca atribute ale produselor sau serviciilor și care constituie, ca și analogie, fructele unui copac. Aceste atribute trebuie privite ca elemente ale produselor care constituie o valoare pentru clienți. Printre aceste atribute evident se pot enumera: prețul, calitatea și serviciile, dar pot fi incluse și alte elemente cum ar fi condițiile de muncă, inovație sau flexibilitate.

Trebuie amintit faptul că aceste atribute pot fi privite, în fapt, ca bază pentru satisfacția clienților sau satisfacția acționarilor în general, fiind în fapt rezultatul proceselor de muncă și acțiune ale organizațiilor.

Continuând analogia cu un copac aceste procese constituie trunchiul copacului care este performanța.

Calitatea procesului care generează performanța își are originea, sau mai bine spus, depinde de tipurile și fluxurile de informații generate de organizație. Aceste informații care nu sunt vizibile putând fi considerate "solul" copacului numit performanță.

Printre aceste tipuri de fluxuri de informații se pot enumera: competența, politica de investiții, nivelul responsabilităților, informații despre piață, imaginea mărcii produselor, tipul de strategie, tipul de relație dintre clienți și furnizori, toate acestea fiind greu de cuantificat și monitorizat prin procese de contabilizare sau sisteme de control.

Prin urmare, conform modelului cauzal, procesul de apariție și de generare a performanței unei organizații este un proces complex în care rezultatele, adesea, nu apar întâmplător ci mai degrabă ca urmare a unor acțiuni și nu în același timp.

În cazul analogiei cu un copac, performanța ca și rezultatele apar ca fructele unui copac. Însă, precum în natură, pentru a putea culege fructe, ele trebuie mai întâi să apară și să se dezvolte, să se hrănească pe baza substanțelor din sol, substanțe care sunt, în cazul organizațiilor, tipurile de informații. Hrana acestor fructe este transmisă prin intermediul trunchiului și ramurilor acestui copac, adică prin intermediul proceselor și activităților.

Importanța acestui model cauzal al performanței rezidă în faptul că acesta încearcă să explice caracterul complex al conceptului de performanță, ținând cont de elementele și legăturile cauzale care se

stabilesc în procesul de generare a performanței. În această viziune, performanța apare ca fiind rezultatul conștient al proceselor și activităților din organizație și care își iau seva, asemenea fructelor unui copac, din solul reprezentat de tipurile și fluxurile de informații ale organizației.

5. 3. DEFINIREA MĂSURĂRII PERFORMANȚEI

Dacă definiția conceptului de performanță comportă anumite greutăți care reclamă o diversitate de definiții, același lucru se poate spune și despre termenul de „măsurare a performanței”.

De altfel, măsurarea performanțelor este o temă care, deși este frecvent discutată pe plan mondial, rareori este definită.

În acest sens, vorbind despre măsurarea performanței, M. Bourne și A. Neely (2003) consideră că de-a lungul timpului s-au agregat o mulțime de definiții și interpretări, în timp ce M. Power (1997) consideră că această temă a devenit o obsesie pentru practicieni și cei responsabili cu luarea deciziei, obsesia materializându-se prin dorința exagerată pentru cuantificare.

În literatura de specialitate, măsurarea performanței este privită și definită prin prisma următoarelor perspective:

- a) măsurarea performanțelor descrisă la modul general, privită ca și proces de măsurare a unor rezultate;
- b) măsurarea performanțelor văzută din perspectiva asigurării eficienței și eficacității;
- c) măsurarea performanțelor ca și instrument necesar evidențierii anumitor aspecte economice;

Prima perspectivă cuprinde categoria de specialiști, care pornind de la premisa că măsurarea performanțelor are mai multe înțelesuri, definesc acest termen la modul general, ceea ce înseamnă practic a măsura performanța – legat de ideea de proces îndreptat spre evidențierea rezultatelor, fără a intra în aspectele specifice.

Astfel, la modul general, H.P. Hatry (2006) definește măsurarea performanței ca un proces îndreptat spre asigurarea periodică de informații valide despre indicatorii de performanță ai rezultatelor și ieșirilor (output).

Totodată, vorbind de măsurarea performanțelor în sectorul public, T.H. Poister (2003) consideră și el că măsurarea performanțelor, la modul general, se poate descrie ca un proces de definire, monitorizare și utilizare regulată a unor indicatori obiectivi, care arată nivelul de performanță a organizației sau programului.

Tot în prima categorie de definiții intră și enunțul dat de A.M. Ghalayini și J.S. Noble (1996), care consideră că măsurarea performanței este un proces de măsurare, cu caracter regulat, a rezultatelor și care se bazează pe folosirea unui set multidimensional de indicatori spre a evidenția performanța.

La a doua perspectivă subscriu specialiști care consideră că măsurarea performanței se leagă de conceptele de eficiență și eficacitate, definind măsurarea performanței ca (Neely et al., 1995):

- un proces de cuantificare a eficienței și eficacității unei acțiuni;

- măsurătoare folosită pentru a evidenția gradul de eficiență a unei acțiuni;
- un set de măsurători și indicatori necesari cuantificării, atât a eficienței cât și a eficacității unei acțiuni;

Cea de-a treia categorie de specialiști, referindu-se la măsurarea performanței, definesc acest termen din perspectiva domeniilor economice unde se dorește a fi evidențiată performanța unei organizații, respectiv din perspectiva scopurilor la care ajută măsurarea performanței, considerând măsurarea performanței ca un instrument necesar furnizării de informații factorilor de decizie.

În acest sens, Bruce Clark (Neely, 2003) consideră că măsurarea performanței, privită din perspectiva marketingului, este un instrument menit a cuantifica și a evalua nivelul de satisfacție al clienților unei organizații precum și a compara organizația cu organizații concurente din perspectiva unor anumitor criterii de piață.

De asemenea, sub aspectul financiar-contabil, măsurarea performanței este privită ca un instrument al managementului financiar, îndreptat spre a furniza informații financiare și de a evidenția rezultatele financiare ale organizației dorite sau preconizate de către acționari (stakeholders), performanțele financiare ale unei organizații, în opinia lor, fiind principalul obiectiv al măsurării performanței.

Interesante sunt punctele de vedere ale lui Michel Labans și Ken Euske (Neely, 2006) referitor la definirea măsurării performanței, aceștia fiind de părere că, din punct de vedere managerial, acest termen desemnează „suma tuturor proceselor care conduc managerii să întreprindă o acțiune potrivită și necesară în prezent care are să creeze și să conducă la o organizație activă și cu rezultate ridicate în viitor”.

5. 4. ISTORIA ȘI EVOLUȚIA MĂSURĂRII PERFORMANȚEI

Măsurarea performanțelor, este considerată de anumiți specialiști, ca având rădăcinile în sistemele timpurii de evidențiere contabilă. În acest sens, H.T. Johnson (1981) citează sistemul contabil folosit de casa De Medici ca un excelent exemplu de măsurare a performanțelor în perioada pre-industrială, sistemul contabil folosit asigurând o bună evidențiere a costurilor și a produselor tranzacționate, precum și a veniturilor și profiturilor înregistrate de pe urma tranzacționării, fără a recurge la anumite tehnici sofisticate cum ar fi analiza și calculația de cost.

Totuși, majoritatea specialiștilor consideră că adevărata istorie a măsurării performanței apare odată cu revoluția industrială (începutul secolului XIX), și trecerea de la producția și comercializarea mărfurilor manufacturate individual la producția de serie.

Vorbind despre evoluția măsurării performanței, B. Anderson și T. Fagerhaug (2003) consideră că măsurarea performanței începe odată cu perioada industrială și odată cu apariția conceptelor de productivitate și de măsurare a productivității.

În opinia lor, o lungă perioadă (perioada anilor 1900 – 1980) cei doi termeni, respectiv performanță și productivitate, au fost considerați sinonimi, în ciuda unor înțelesuri diferite pe care le comportă termenul de productivitate față de termenul de performanță în anumite contexte și situații.

La modul general, la fel ca și termenul de performanță, și productivitatea exprimă de fapt, evident într-o formă sau alta, gradul de eficiență al unui proces, activitate sau organizație. De altfel, ca și definiție generală, productivitatea exprimă eficiența utilizării forței de muncă și a mașinilor, fiind de multe ori exprimată în termeni financiari, lucru care facilitează o mai bună înțelegere și interpretare a acestui termen (Naghi și Stegorean, 2004).

Tot referitor la evoluția măsurării performanțelor, T.D. Fry și J.F. Cocs (1989) sunt de părere, în studiile lor referitoare la performanță, că, începând cu perioada interbelică, se pun bazele metodelor tradiționale de măsurare a performanțelor, metode bazate numai pe evidențierea contabilă și financiară a rezultatelor firmelor (evidențind numai câștigurile imediate ale firmelor), fiind concentrate asupra evaluării rezultatelor obținute în trecut de departamentelor interne ale organizației.

O perioadă semnificativă în evoluția conceptelor de performanță și de măsurare a performanțelor unei organizații o constituie perioada anilor 1980-1995.

Odată cu dezvoltarea industrială și apariția unei concurențe acerbe pe piețele de desfacere, simpla evidențiere contabilă a rezultatelor financiare și a costului de producție nu mai constituie surse de încredere necesare menținerii firmelor pe piață și asigurării succesului viitor al acestora. Evaluarea succesului organizațiilor numai din perspectiva productivității nu mai poate fi considerată unicul criteriu care să explice succesul sau insuccesul firmelor pe piață.

De altfel la începutul anilor 1981, O.W. Wight remarca faptul că succesul firmelor japoneze ca și organizații s-ar datora, în principal, folosirii unor sisteme de măsurare a performanțelor pe termen lung și nu al măsurării performanțelor financiare imediate (Wight, 1981).

De asemenea, el semnala că, preponderent în firmele japoneze, indicatorul de performanță al unui angajat nu se bazează pe evidențierea cantității și numărului efectiv de produse efectuate sau pe valoarea creată de respectivul angajat prin munca sa, ci pe evidențierea respectării fluxului și al programului de zi cu zi de producere a produselor.

Se poate afirma cu certitudine că începând cu această perioadă termenele care definesc performanța și măsurarea performanței încep să apară tot mai mult în studiile și în literatura de specialitate, surprinse ca și concepte cu conotații mult mai complexe și de substrat față de simpla analogie cu productivitatea. În acest sens trebuie remarcate studiile lui D.S. Sink și T.C. Tuttle (1989), întreprinse în anii 1980, privind măsurarea performanțelor în organizații din sfera privată.

Teoria lor privind performanța unei organizații nu se bazează pe o simplă relație de tip input/output al angajaților sau pe o cuantificare simplă a productivității, ci consideră acest termen ca fiind un complex de relații între diferite criterii (criterii evidențiate în figura 5. 2)

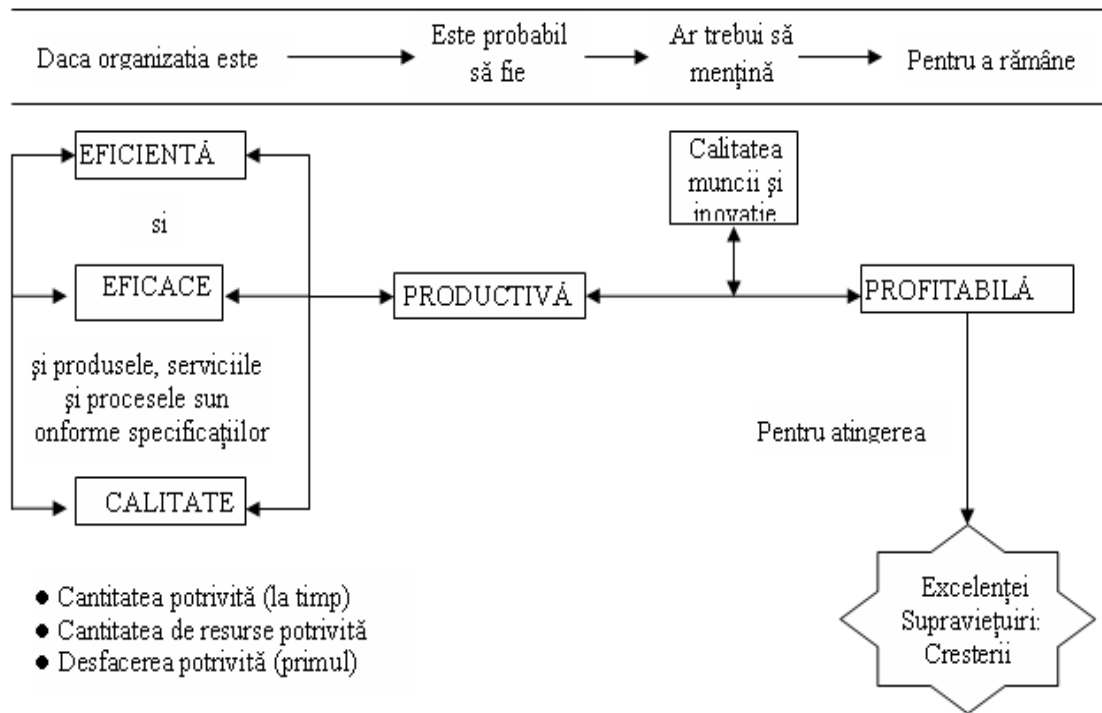


FIGURA 5. 2. COMPLEXITATEA RELĂȚIEI DINTRE CRITERIILE DE PERFORMANȚĂ

(Sursa: D.S. Sink și T.C. Tuttle, 1989, p. 32)

De asemenea, vorbind despre măsurarea performanței, și R.G. Eccles (1991) consideră că perioada anilor 1980 poate fi considerată ca și o perioadă de "revoluție" în domeniul măsurării performanței, perioadă în care atenția comunității academice și a practicienilor s-a îndreptat spre „ce trebuie” făcut de către organizație în vederea schimbării sistemelor tradiționale de măsurare a performanțelor existente, bazate pe evidențierea costului – ca urmare a neajunsurilor acestor metode, cu sisteme mai potrivite, care să reflecte atât obiectivele curente cât și mediul organizației.

Cert este că în perioada anilor 1980-1995, au apărut și s-au dezvoltat sistemele moderne de măsurare a performanței care relaționează diferiți indicatori de performanță financiari cu cei non-financiari.

Pe de altă parte, în această perioadă s-au pus bazele acelor procese pe care o organizație trebuie să le urmărească și să le urmeze pentru a fi în stare a-și proiecta și a-și implementa acele sisteme de măsurare a performanței care să îi asigure evidențierea cât mai clară a performanțelor sale.

De asemenea, în această perioadă au apărut multe dintre modelele și schemele privind măsurarea performanței, cum ar fi „tabloul de bord echilibrat” – „balanced scorecard” a lui Kaplan și Norton, „prisma performanței” a lui Kennerley și Neely, „modelul-matrice a performanței” al lui D.P. Keegan, R.G. Eiler și C.R. Jones, „piramida SMART” a lui Lynch și Cross, „modelul determinantilor și al rezultatelor” al lui Fitzgerald, ca suport consistent pentru procesele menționate mai sus. Obiectivul principal al acestor modele a fost de a ajuta organizația să își definească cât mai clar și precis setul de măsurători care să reflecte, la rândul lor, atât propriile obiective cât și propria performanță.

Perioada de după 1995, se poate caracteriza din perspectiva măsurării performanței prin încercarea de rafinare a teoriilor și modelelor apărute, precum și de testare empirică a modelelor-cadru ce stau la baza construcțiilor sistemelor de măsurare a performanței.

În ultimii ani se observă o încercare de redefinire a modului de evidențiere și măsurare a performanței, respectiv o redefinire a modalității de implementare a sistemelor de măsurare a performanței, acest lucru datorându-se în special faptului că multe dintre aceste sisteme nu au condus la rezultatele scontate sau dorite. Acest lucru se datorează în special creșterii așteptărilor din partea organizațiilor în ceea ce privește creșterea nivelului de performanță a acestor sisteme. În acest sens, multe organizații considerau că, odată implementat, un anumit sistem de măsurare a performanței bazat pe un anumit model conduce automat la creșterea nivelului de performanță. Cu toate că implementarea unui sistem de măsurare a performanței ajută într-o mare măsură la creșterea nivelului de performanță, acestea nu trebuie privite ca o "rețetă" sau metodă miraculoasă și universală care rezolvă toate problemele organizației.

Vorbind despre evoluția sistemelor de măsurare a performanțelor începând cu anii 1980 până în prezent, specialistul A. Neely (2005), consideră că această etapă poate fi clasificată în cinci faze, evoluția fiind privită ca un proces dinamic și ciclic (fig. 5. 3).

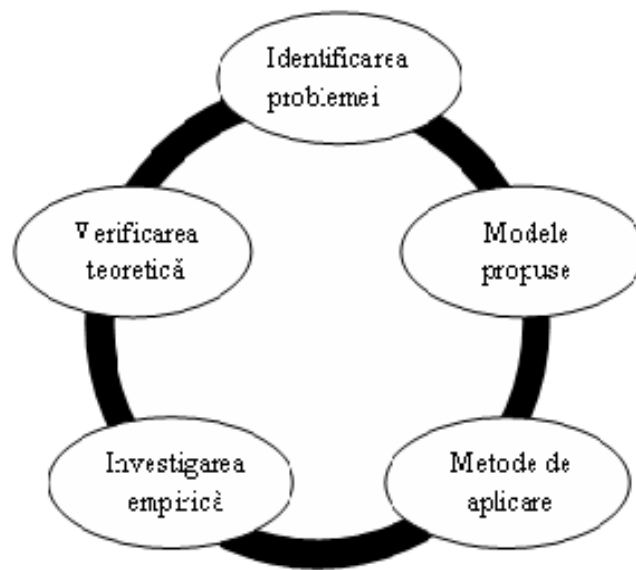


FIGURA 5. 3. ETAPELE EVOLUȚIEI SISTEMELOR DE MĂSURARE A PERFORMANȚEI

(Sursa: Andy Neely, 2005, p. 1271)

Astfel, în opinia lui A. Neely, prima fază din evoluția măsurării performanței începe la începutul anilor 1980, tema principală fiind discutarea problemelor legate de sistemele de măsurare a performanței – tendința acestor sisteme fiind de evaluare a performanțelor organizației numai sub aspect financiar și/sau evidențierea disfuncționalităților și a altor aspecte negative care apar la aceste sisteme (Raboca, 2008). În esență această etapă, a fost denumită faza de „identificare a problemei”, respectiv faza în care au apărut discuțiile care evidențiau, așa cum menționam mai sus, punctele slabe ale sistemelor de măsurare a performanței și impactul lor asupra organizației.

Începutul anilor 1990, perioada celei de a doua faze, se caracterizează prin apariția soluțiilor generale potențiale, care încercau să elimine neajunsurile problemelor dezbătute de specialiști în anii 1980, referitoare la sistemele de măsurare a performanțelor. În această perioadă au apărut și s-au dezvoltat „modelele-cadru generale”, care propuneau diferite căi și modalități de explicare și abordare a performanței, etapă denumită etapa „modelelor generale”. De asemenea, în această etapă apar modele generale – modelele cadru, dintre care se pot enumera: piramida performanței, tabloul de bord – balanced scorcard, modele care, deși nu ofereau o soluție exactă sau o metodologie detaliată privind modul de măsurare a performanței, prezentau schematic cum ar trebui măsurată performanța unei organizații.

Faza a treia în evoluția măsurării performanțelor, o constituie faza „metodelor de aplicare”, fază care implică cercetări, dezbateri dar și discuții aprinse privind modul în care ar trebui aplicate modelele-cadru de măsurare a performanțelor propuse în perioada anterioară. Începând cu anii 1990 apar, în literatura de specialitate, tot mai multe metodologii și căi de aplicare a celor mai populare modele-cadru ale măsurării performanței. De asemenea în această fază organizațiile încep să implementeze modele și metodologii de măsurare a performanței complexe care îmbină metodele și indicatorii de performanță financiari cu metodele și indicatorii de performanță non-financiari.

Faza a patra în evoluția măsurării performanțelor, începută la mijlocul anilor 90` și incluzând începutul anilor 2000, o constituie perioada de „investigare empirică” a modelelor și metodelor de măsurare a performanțelor, denumirea generică de „investigare empirică” fiind legată de faptul că în această perioadă tot mai multe organizații au recurs la aplicarea și implementarea diferitelor metode, într-o formă mai mult sau mai puțin complexă, de măsurare a performanței, dând astfel posibilitate specialiștilor și cercetătorilor din domeniu de a verifica practic, pe baza datelor colectate, modelele, metodele și metodologiile teoretice propuse în faza anterioară. De altfel, în această perioadă, implementarea unui sistem de măsurare a performanței, în special modelul de măsurare a performanței de tipul „tablou de bord”, era privită de organizații ca o soluție universală menită a rezolva totalitatea problemelor cu care ele se confruntau. Ideea că odată implementat un sistem de măsurare a performanțelor, problemele cu care se confruntă o organizație vor dispărea, a condus în final la o mare deziluzie și la rezultate discutabile. Datele empirice colectate de specialiști în urma proceselor de implementare a sistemelor de măsurare a performanței au relevat faptul că eșecul parțial și rezultatele sub nivelul așteptărilor privitoare la măsurarea performanțelor s-ar datora atât deficiențelor modelelor teoretice propuse – insuficiența explicării și modelării teoretice a măsurării performanței, cât și modul de implementare practică a acestor modele. De exemplu, studiile recente a lui S. Brignall (2002), Ittner CD & Larcker D.F. (2003) relevă faptul că, în anumite cazuri, rezultatele implementării unui sistem de măsurare a performanței de tipul „tablou de bord” sunt relativ contradictorii și sub așteptările preconizate, lucru care a determinat chiar punerea sub semnul întrebării a utilizării acestui tip de metodă de măsurare a performanței (Raboca, 2008).

Faza actuală a evoluției măsurării performanțelor, începută odată cu trecerea în noul mileniu, în opinia lui A. Neely, o constituie faza de „verificare teoretică” a modelelor și metodelor de măsurare a performanței. Evidențele și datele empirice adunate de-a lungul fazei de „investigare empirică” au

determinat, inevitabil, o regândire și o re poziționare a modului de interpretare teoretică a ceea ce înseamnă măsurarea performanței pentru o organizație. În urma criticilor privind validitatea unor modele-cadru, metode și metodologii de măsurare a performanței, eforturile specialiștilor s-au îndreptat spre studierea, explicarea și dezvoltarea unor modele și metode de măsurare a performanțelor dinamice care să înlocuiască metodele și modelele statice.

5. 5. CONCLUZII LEGATE DE MODUL DE DEFINIRE A MĂSURĂRII PERFORMANȚELOR

Deși termenul de performanță este larg folosit, definirea lui ca și concept este destul de dificilă, acest lucru datorându-se în principal multiplelor înțelesuri pe care le comportă.

Datorită acestor înțelesuri ale conceptului de performanță, putem afirma cu certitudine următorul fapt: *nu există o definiție generală și exhaustivă a termenului de performanță, performanța fiind definită diferit de-a lungul timpului în funcție de înțelesurile și scopurile avute.*

Adesea, după părerea multor autori, performanța unei organizații se identifică sau este echivalentă cu *eficiența sau eficacitatea.*

În schimb, în cazul altor autori, acest termen este echivalat cu rezultatele financiare ale organizației, competitivitate, reducere de costuri, productivitate, creare de valoare, supraviețuire.

Bazat pe modelul cauzal al performanței, apreciem că performanța poate fi privită și definită prin următorul set de afirmații:

- Performanța poate fi privită ca un set de parametri sau indicatori care câteodată pot fi complementari sau contradictorii, care descriu un proces prin care o varietate de rezultate sunt atinse;
- Performanța este o construcție socială, concept fără o descriere obiectivă, fiecare persoană definind acest concept în felul său și în funcție de interesele sale;
- Performanța are multiple înțelesuri în funcție de poziția celui care evaluează, respectiv dacă evaluatorul este extern sau intern. În timp ce pentru un evaluator extern operațiunile și activitățile organizației sunt „cutii negre”, operaționalizarea conceptului de performanță a evaluatorului intern se face în strânsă legătură cu activitățile și procesele interne, precum și în cooperare cu alți actori interni;
- Performanța este totdeauna legată, conectată sau atașată unui domeniu de responsabilități. Diferitele aspecte ale performanței asociate cu un domeniu de responsabilitate, furnizează baza de înțelegere a complexității și definirii performanței;
- Performanța există numai atunci când rezultatele pot fi descrise sau măsurate astfel încât acestea să poată fi comunicate unor persoane pentru luarea deciziei privitoare la un lucru;
- Performanța este acel set de indicatori care descriu, fără confuzie, nivelul rezultatelor diferitelor aspecte pe care le comportă o organizație.

Totodată, din punctul nostru de vedere, termenul de "performanță" este un concept relativ care necesită și solicită atât interpretarea cât și judecata unei persoane, definirea acestui concept fiind influențată de situația și contextul interpretativ al tipurilor de informații și al tipurilor de parametri cheie.

Prin urmare, ca și o primă concluzie, putem afirma că, indiferent de tipul și varianta de definiție enunțată, conceptul de performanță este mai mult decât ceva observabil sau măsurabil, fiind, în fapt, rezultatul unei construcții mentale deliberate.

De asemenea, tot în concepția noastră, acest concept, în fapt, este un concept extrem de relativ, el fiind definit și interpretat în termenii unui evaluator care identifică și relaționează cauzal, printr-un set coerent, anumiți indicatori cu anumite procese sau activități, în dorința de a evidenția anumite rezultate prezente, necesare realizării în viitor a noi rezultate și de a lega interpretativ rezultatele viitoare în funcție de activitățile și procesele prezente sau actuale din organizație.

De asemenea, trebuie remarcat faptul că conceptul de performanță prinde înțeles numai când acesta este folosit de un factor de luarea deciziei, factor care, în funcție de domeniul de responsabilitate avut, „dedublează” înțelesul conceptului în interpretări (set de parametri sau indicatori), relevante specificului domeniului de responsabilități.

După părerea noastră, performanța organizațională arată capacitatea individului de a progresa, grație eforturilor depuse. Performanța nu există în sine. Conținutul concret al performanței este dependent de obiectivele strategice; nu există performanță în absolut, independentă de obiectivele sale; evaluarea performanțelor este dependentă de fixarea obiectivelor, ceea ce este performant într-o situație dată, caracterizată prin anumite obiective, poate să nu fie într-o altă situație caracterizată prin alte obiective.

Din perspectiva managerială, după părerea noastră, măsurarea performanței constituie de asemenea un instrument necesar și util managerilor, destinat a furniza informații cât mai complete și de ansamblu, necesare evidențierii, evaluării și îmbunătățirii diferitelor aspecte, a proceselor și activităților unei organizații, respectiv a evidențierii gradului în care organizațiile își ating obiectivele și scopurile propuse.

Tot din perspectiva managerială, putem concluziona că dezvoltarea și implementarea măsurării performanțelor care să reflecte și să evidențieze ce trebuie executat și ce contează în procesele și activitățile interne ale unei organizații, constituie un lucru crucial pentru manageri. Numai în felul acesta managerii vor putea ști ceea ce merge rău sau bine în organizație și dacă procesele și activitățile interne sunt aliniată și corespund cu strategia organizației.

În opinia noastră, punctul de vedere exprimat de cei doi autori, constituie definiția de esență a ceea ce înseamnă în fapt acest termen, măsurarea performanței fiind văzută ca o „acțiune prezentă” și întreprinsă în mod conștient de către manageri și care conduce la rezultate valoroase măsurabile în viitor.

Cap. 6. IMPORTANȚA MĂSURĂRII PERFORMANȚELOR PENTRU ORGANIZAȚIILE PUBLICE

6. 1. IMPORTANȚA MĂSURĂRII PERFORMANȚELOR PENTRU INSTITUȚIILE PUBLICE

De câteva decenii în domeniul administrației publice se observă un interes major în implementarea și folosirea sistemelor de măsurare a performanțelor, sisteme care, în opinia unor specialiști, constituie fundamentul atât al creșterii responsabilității funcționarilor publici, cât și a îmbunătățirii performanțelor instituțiilor publice (Raboca, 2008).

Astfel, dacă unele dintre studii discută și dezbat evoluția și istoria măsurării performanțelor în instituțiile publice (Williams, 2003; Bouckaert, 1992), cea mai mare parte dintre studii tratează măsurarea performanțelor privită sub diferite aspecte pe care le comportă acest subiect: valoarea și importanța măsurării performanțelor pentru instituțiile publice (Poister 2003; Julnes & Holzer 2001; Berman & Wang, 2000; Newcomer, 1997; Wholey 1999), obstacolele și factorii de care depinde măsurarea performanțelor (Wang & Berman, 2001; Kravchuk & Schack, 1996), experiențele instituțiilor publice referitoare la măsurarea performanțelor (Kon, 2005) și nu în ultimul rând, metodele și modelele folosite pentru măsurarea performanțelor diferitelor instituții și organizații publice. (Melkers & Willoughby 2005; Poister 2003; Hatry, 2002; Wholey, 1999).

După părerea noastră, studiile de specialitate arată clar faptul că implementarea unui sistem de măsurare a performanțelor în instituțiile publice contribuie la o mai bună luare a deciziei, la eficientizarea alocărilor de fonduri (procesul de planificare bugetară), la mărirea în fond a responsabilității managerilor precum și a calității serviciilor oferite către cetățeni; ne putem aștepta ca procesul de măsurarea a performanțelor și respectiv implementarea unor sisteme de măsurare a performanțelor să constituie o preocupare majoră a acestor instituții și să nu fie o problemă pentru acestea.

Deși este unanim acceptat faptul că măsurarea performanțelor instituțiilor publice contribuie la o mai „bună guvernare”, există însă multe instituții sau organizații publice care nu folosesc acest tip de măsurare, uneori datorită unor motive justificate iar alteori nu (Julnes & Holzer, 2001). În acest sens, studiile teoretice dar și practice evidențiază alarmant două aspecte referitoare la măsurarea performanțelor în instituțiile publice: pe de o parte nu există o preocupare și un interes major și real din partea instituțiilor publice în folosirea și implementarea sistemelor de măsurare a performanței iar pe de altă parte, implementarea sistemelor de măsurare a performanțelor și chiar măsurarea propriu-zisă a performanței este făcută impropriu, hazardat, fără interes și fără sprijin din partea oficialilor și managerilor acestor instituții – această ultimă situație punând instituția publică într-o stare de confuzie, bulversare și frustrare (Raboca, 2008).

Astfel, paradoxal, în multe instituții publice avem de a face cu un sistem de măsurare a performanțelor care nu contribuie deloc la îmbunătățirea aspectelor privitoare la instituție – îmbunătățirea calității serviciilor furnizate și/sau creșterea eficienței și eficacității proceselor interne, o mai bună distribuire a fondurilor bugetare, respectiv o cheltuire mai rațională a banilor publici.

Vorbind de sistemele de măsurare a performanței în instituțiile publice, Robert D. Behn (2003) consideră că, la ora actuală, datorită conștientizării importanței măsurării performanțelor pe de o parte, iar, pe de altă parte, datorită presiunilor, revoltelor și nemulțumirilor venite din partea cetățenilor și a mass-mediei, privitoare la lipsa de eficiență a instituțiilor publice, implementarea sistemelor de măsurare a performanțelor în instituțiile publice constituie „cel mai fierbinte subiect pentru guvernele actuale”.

Nu lipsit de interes este să ne întrebăm care sunt motivele și rațiunile pentru care conducătorii și managerii instituțiilor publice ar trebui să măsoare, monitorizeze și să raporteze performanțele instituției? La ce ar ajuta măsurarea performanței? De ce sunt atât de interesați oficialii aleși cât și mass-media sau cetățenii de implementarea sistemelor de măsurare a performanțelor în instituțiile publice? Ce tip de „performanță” ar trebui măsurat, cum și ce ar trebui efectiv măsurat, monitorizat și raportat, sunt numai câteva întrebări care ar trebui să preceadă orice inițiativă privind măsurarea performanțelor în instituțiile publice, de răspunsul dat acestor întrebări depinzând în mare măsură reușita și succesul implementării măsurării performanței.

În definitiv, în opinia noastră, măsurarea performanțelor nu comportă o importanță sau o valoare în sine, importanța și valoarea apar atunci când cineva se folosește de acest tip de măsurări, într-un anumit mod, pentru a atinge și realiza anumite scopuri și obiective. Dacă în sectorul privat implementarea unui sistem de măsurare a performanțelor constituie un lucru folositor, fiind considerat de mulți specialiști o formă și modalitate de supraviețuire în relația cu mediul extern, este acest lucru valabil și pentru sectorul public?

Faptul că aproape toți managerii din sectorul privat, într-o măsură mai mare sau mai mică, măsoară și monitorizează performanțele organizației coroborat cu faptul că managementul în sectorul privat este mult mai performant, eficient și eficace decât managementul public, constituie o rațiune pentru implementarea unui sistem de măsurare a performanței în instituțiile publice? Cu siguranță acest fapt poate constitui un motiv în implementarea unor sisteme de măsurare a performanțelor.

Atragem atenția asupra faptului că preluarea și/sau asimilarea, în sectorul public, a metodelor și practicilor folosite în sectorul privat, fără o analiză atentă și o ajustare corespunzătoare, poate conduce ori la nerealizarea efectului pozitiv scontat ori chiar la disfuncționalități majore. În acest sens, dacă ne gândim că în sectorul privat firmele folosesc sisteme de măsurare a performanței bazate preponderent pe măsurarea „succesului afacerii”, respectiv a profitului (aspecte dictate chiar de rațiunea apariției lor – crearea profitului), în sectorul public folosirea acestor tipuri de măsurări ale performanței devin improprii și neadecvate, aici noi făcând referire la faptul că scopul principal al instituțiilor publice este de a asigura nevoi sau cerințe de ordin social și nu economic, prin urmare performanțele instituției fiind privite din alte perspective decât cele legate de profit sau afacere (Raboca, 2008).

Legat de rațiunea folosirii sau utilizării măsurării performanțelor în instituțiile publice, R.D. Behn (2003) consideră că acest tip de măsurare poate servi unor multiple scopuri în funcție de diferitele interese pe care le au atât oficialii aleși cât și cetățenii sau chiar și managerii și funcționarii publici.

Astfel, în opinia lui, folosirea măsurării performanțelor în instituțiile publice servește în principal scopurilor manageriale, aceste scopuri fiind exemplificate în tabelul 6. 1 sub forma unor întrebări.

Scopul preconizat al utilizării măsurării performanțelor	Tipul de întrebare la care măsurarea performanțelor poate să găsească răspuns
<i>Evaluare</i>	Cât de bine acționează și lucrează instituția publică?
<i>Control</i>	Cum pot să mă asigur ca subordonații mei fac munca așa cum trebuie?
<i>Buget</i>	Pe ce anume ar trebui să își cheltuiască banii instituția publică?
<i>Motivare</i>	Cum ar trebui să motivez subordonații pentru a lucra la un anumit standard de calitate și performanță?
<i>Promovare</i>	Cum pot să conving factorii de decizie – politicieni, guvernanți, mass-media că instituția se achită bine de sarcinile avute?
<i>Celebrare</i>	Ce realizări merită a fi incluse în ritualurile organizatorice de celebrare a succesului?
<i>Învățare</i>	Care sunt aspecte care pot fi identificate ca fiind negative și care sunt cauzele și învățăturile care se pot trage pentru a fi evitate în viitor ?
<i>Îmbunătățire</i>	Ce ar trebui făcut diferit pentru îmbunătățirea performanțelor?

TABELUL 6. 1. CELE OPT SCOPURI MANAGERIALE ALE MĂSURĂRII PERFORMANȚELOR

(Sursa: Robert D. Behn, 2003, p. 588)

De asemenea, Harry P. Hatry (2006) este și el de părere că măsurarea performanțelor are o importanță crucială în special în domeniul managementului public. El consideră că managerii instituțiilor publice pot folosi informațiile măsurării performanțelor, ajutându-i nemijlocit pentru următoarele activități:

1. Formularea răspunsului la cererile și solicitările oficialilor aleși și ale cetățenilor referitor la asumarea responsabilităților instituției;
2. Formarea eficientă a bugetului și justificarea cheltuielilor bugetare;
3. Alocarea de resurse de-a lungul anului;
4. Examinarea aprofundată a problemelor de performanță și a alternativelor de corectare a acestora;
5. Motivarea personalului angajat;
6. Formularea și monitorizarea activității concesionarilor;
7. Evaluarea diferitelor aspecte instituționale în raport cu anumite standarde de calitate sau performanță;
8. Asigurarea sprijinului strategic pentru eforturile de planificare (oferind informațiile de început precum și o imagine asupra progresului realizat);
9. Analiza opțiunilor și stabilirea priorităților;

10. Îmbunătățirea comunicării și transparenței, ca efort de construire a încrederii și imaginii pozitive în rândul cetățenilor;
11. Deservirea mult mai eficientă și eficace a cetățenilor, asigurând premisele unor livrări de servicii de calitate cetățenilor.

Dacă în general, se poate identifica o varietate de motive și scopuri pentru care ar trebui folosită măsurarea performanțelor în instituțiile publice, nu tocmai ușor se pot găsi răspunsurile la întrebările legate chiar de aplicarea conceptului de măsurare a performanței, respectiv: cum se definește măsurarea performanței instituțiilor publice?, ce se înțelege prin măsurarea performanței?

În ceea ce privește definirea conceptului de măsurare a performanței în instituțiile publice, de-a lungul timpului specialiștii în domeniu au cristalizat și elaborat o varietate de definiții acoperind în același timp o gamă largă de enunțuri, pornind de la enunțuri simple și generale și terminând cu enunțuri complexe și extrem de analitice.

Cert este că aceste definiții enunțate de-a lungul timpului nu fac decât să evidențieze faptul că măsurarea performanțelor are mai multe sensuri și înțelesuri (Hatry, 2006; Poister, 2003; Behn, 2003; Foltin, 1999; Holzer & Kloby, 2005; Plant & Douglas, 2006).

Astfel unii specialiști definesc, pentru instituțiile publice, măsurarea performanțelor ca o „măsurare regulată a rezultatelor unor programe sau activități desfășurate de instituțiile publice” (Hatry, 2006), respectiv ca o măsurare a unor indicatori obiectivi și cuantificabili care surprind varietatea aspectelor pe care le comportă „performanța” unui program sau a unei instituții publice (Poister, 2003).

Alți specialiști leagă definirea măsurării performanței în instituțiile publice de conceptele de eficiență și eficacitate, măsurarea performanțelor fiind astfel văzută ca un proces de determinare a eficienței și eficacității cu care sunt folosite resursele contribuabililor în procesul de livrare a serviciilor publice (Foltin, 1999; Melkers și Willoughby, 2005).

Din alt punct de vedere, în opinia noastră, definirea măsurării performanțelor pentru instituțiile publice este în strânsă legătură cu scopurile pentru care este folosit acest tip de măsurare, sau mai bine spus în legătură cu utilitatea sau utilizarea informațiilor privind măsurarea performanței. În acest sens, considerăm că măsurarea performanțelor pentru instituțiile publice se poate defini ca fiind: un instrument destinat preponderent managementului, respectiv un sistem informațional (culegere și analizare de informații) folosit pentru atingerea unor scopuri și obiective manageriale (luarea deciziei, evaluarea și monitorizarea proceselor, creșterea productivității, planificare, stabilirea alocării de resurse, motivare, formularea strategiei, creșterea și îmbunătățirea calității serviciilor furnizate, reformă, creșterea responsabilității manageriale).

6. 2. PROBLEME ȘI EFECTE PERVERSE CARE APAR O DATĂ CU MĂSURAREA PERFORMANȚELOR

Dacă, incontestabil, măsurarea performanțelor în instituțiile publice constituie un lucru bun, ducând la o mai bună luare a deciziilor, îmbunătățirea performanțelor, creșterea responsabilității managerilor publici, creșterea eficienței în modul de cheltuire a resurselor, implementarea sistemelor de măsurare a performanțelor și chiar efectele implementării nu sunt lipsite de probleme iar în multe cazuri această măsurare mai mult strică decât să aducă o îmbunătățire.

În primul rând o dată cu măsurarea performanțelor pot apărea „fenomene perverse” în sensul că efectele rezultate ale acestui tip de măsurare pot să nu fie cele scontate sau să nu reflecte real și clar performanțele instituției.

De altfel, Anderson B. și Fagerhaug (2003), consideră că una dintre problemele cu care se confruntă, nu numai sistemele de măsurare simple dar chiar și cele minuțios elaborate și implementate, este că ele pot măsura lucruri și aspecte greșite conducând la promovarea unor comportamente în direcții nedorite, măsurări incorecte și imprecise fără a avea de-a lungul timpului o ridicată precizie sau încredere.

De exemplu, folosirea următorului indicator: „numărul de participanți activi într-o conferință” poate evidenția corect și real calitatea aerului dintr-o sală de conferințe? Cu siguranță că nu. Un alt exemplu, menționat mai sus, este cel referitor la raportarea indicatorilor „falși”, care nu reflectă real performanțele instituției (de ex. raportarea de către administrația vamală din România a gradului de încasare a taxelor vamale din import).

De asemenea, A. Halachmi (2002) atrăgea serios atenția în studiul său asupra fenomenului care a apărut în SUA, unde rapoartele de evaluare a performanțelor instituțiilor publice sunt folosite ca „false motive” pentru alocări de fonduri sau reduceri de fonduri, ca bază motivațională pentru alocările de fonduri care în fapt sunt stabilite discreționar pe bază de clientelă politică. Este oare justificat ca la un liceu la care conducerea școlii are alte convingeri politice decât cele ale partidului aflat la guvernare să îi fie reduse fondurile numai pe simplul motiv că nu are un număr mare de elevi cu ridicate performanțe academice la nivel internațional? Cu siguranță că nu.

Totodată, atragem serios atenția asupra faptului că poate exista tendința ca unii manageri, din diferite considerente, să apeleze la anumiți „falși” indicatori de performanță – care nu evidențiază decât parțial sau deloc aspectele performanțelor, și care de asemenea, pot constitui un precedent extrem de periculos.

Un astfel de caz este, de exemplu, folosirea de către administrația vamală din țara noastră, ca indicator de performanță, indicatorul numit „gradul de încasare a taxelor vamale la import” și care în general se încadrează în jurul cifrei de 98% - 99%. Din exterior raportarea acestui indicator, fără să se țină cont și de alți indicatori, conduce la concluzia că sistemul vamal este extrem de performant, încasarea taxelor vamale este extrem de eficientă și prin urmare se poate spune că administrația vamală din România este extrem de performantă și își justifică alocările bugetare. În realitate lucrurile nu stau chiar așa de

simpliciter, în sensul că prin lege fiecare importator nu poate să își ridice bunurile din incinta birourilor vamale fără să plătească sau să depună documentele de plată aferente taxelor vamale.

Prin urmare, se poate concluziona că luarea în considerare a acestui indicator ca indicator de performanță constituie numai „praf în ochii” cetățenilor și oficialilor aleși, deoarece se ajunge la un așa grad mare de încasare a taxelor vamale nu datorită gradului mare de performanță pe care administrația vamală din România îl are, ci mai degrabă respectării legii de către importatori. În schimb, administrația vamală din România nu raportează, de exemplu, gradul de scădere a fraudelor vamale, care în opinia noastră este un indicator de performanță mult mai corespunzător evidențierii performanțelor.

Un alt exemplu referitor la fenomenele perverse care pot apărea odată cu măsurarea performanțelor, este exemplul dat de specialiștii Anderson și Fagerhaug (2003), în care în fosta Uniune Sovietică, la o fermă de creștere și sacrificare a animalelor, care a câștigat patru ani la rând titlul de „abator și măcelărie fruntașă”, managerul acestei instituții s-a sinucis profesional de vreme ce a omorât toate animalele.

Cap. 7. SISTEME DE MĂSURARE A PERFORMANȚEI

7. 1. CONCEPTUL DE SISTEM DE MĂSURARE A PERFORMANȚEI

Pentru a putea discuta problema legată de definirea sistemelor de măsurare a performanței, a ceea ce înseamnă un sistem de măsurare a performanței, nu lipsit de interes este a discuta pentru început ce înseamnă sistem și cum se poate defini termenul de sistem.

La modul general, un sistem se poate defini ca un set de elemente care se află în relații de interacțiune. De asemenea, tot ca și definiție, sistemul poate reprezenta o entitate organizată unitar, compusă din două sau mai multe părți interdependente, componente sau subsisteme, delimitate față de mediu prin granițe identificabile – granițe care reprezintă interfața dintre sistem și mediu.

Pentru scopurile noastre, vom concluziona, că din perspectiva caracteristicilor pe care le presupune un sistem, acest termen se poate defini în următorul mod:

1. Sistemul are o structură care este definită prin părțile și procesele sale;
2. Sistemul presupune existența unor seturi sau agregări de entități, legate și unite ca un întreg, aflate într-o interacțiune cu mediul;
3. Sistemul este o generalizare a realității în care pot fi folosite entități reale sau abstracte;
4. Diferitele părți ale sistemului au o relație funcțională și structurală între ele;
5. Orice sistem implică elemente de intrări (input) – de exemplu: materie, energie, produse, care sunt procesate, consumate, transformate, pe baza acestor procese transformatoriale rezultând anumite ieșiri (output);
6. Sistemele sunt structuri de explicații teoretice care încercă să analizeze și să descrie la modul general un fenomen, fie el fizic, economic sau social și sunt bazate pe modele-cadru (framework), care explică atât relația între mediu și sistem, cât și relația între elementele sistemului;
7. Datorită caracterului complex al interdependențelor și relațiilor existente atât între mediu și sistem, cât și între elementele sau entitățile din care este alcătuit sistemul, cele mai multe modele pe care se bazează aceste sisteme presupun și o buclă de reglare de tip feed-back, buclă în care ieșirile (output) reglează intrările (input).

Din punct de vedere al interacțiunii, toate sistemele sunt mecanisme care transformă input-ul în output printr-un anumit mecanism intern, care diferă de la sistem la sistem. Input-ul este reprezentat de energie, materie sau informație și asigură subzistența sistemului.

Din perspectiva teoriei generale a sistemelor, putem concluziona că sistemele de măsurare a performanței se pot defini ca fiind *acele sisteme destinate a măsura și evidenția performanța*. În acest sens, din perspectiva teoriei generale a sistemelor, evident orice sistem de măsurare a performanței se poate defini ca un proces transformator destinat a măsura și evidenția performanțele unei organizații și în care

rezultatele măsurării performanțelor se pot considera ca fiind ieșirile sistemului (output), obținerea acestor rezultate fiind de fapt rezultatul unor procese de transformare a unor elemente de intrare (input-uri).

Dacă ne gândim că, orice măsurare a unor performanțe obținute de către o organizație înseamnă în primul rând implicarea și folosirea atât a unor resurse umane cât și a unor resurse financiare, materiale și informaționale, se poate concluziona că: *"sistemele de măsurare a performanței reprezintă totalitatea resurselor umane, financiare, materiale, informaționale sau de orice natură implicate și/sau transformate, care conduc la evidențierea clară a performanței unei organizații"* (Raboca, 2008, p. 48).

Având în vedere faptul că cea mai importantă resursă implicată în măsurarea performanței este resursa umană, de cantitatea și calitatea acestui tip de resurse depinde calitatea evidențierii performanței. În fond oamenii sunt cei care stabilesc ce anume trebuie măsurat, ce date și ce tip de prelucrare a datelor trebuie folosit, "ce" trebuie realizat și "cum" trebuie implementate activitățile specifice măsurării. În acest sens, sistemele de măsurare a performanței se pot defini ca fiind *totalitatea eforturilor de gândire și acțiune întreprinse conștient și planificat de către un grup de oameni îndreptat a evidenția nivelul de performanță obținut de către o organizație.*

Totodată, dacă se ia în considerare că pe lângă resursele implicate, măsurarea performanțelor unei organizații înseamnă și desfășurarea repetitivă și planificată a unor procese și activități specifice, o altă definiție, care în opinia noastră surprinde esența conceptului, consideră sistemele de măsurare a performanței ca fiind *„totalitatea proceselor și acțiunilor specifice, desfășurate conștient, repetat și planificat și care se desfășoară implicând o anumită cantitate de resursă umană, materială, financiară, informațională, ce conduc la evidențierea performanțelor obținute sau a nivelului de performanță obținut de către o organizație"* (Raboca, 2008, p. 48).

O altă abordare prin care se poate defini un sistem de măsurare a performanței, este dimensiunea managerială. În acest caz, privit sub aspectul proceselor manageriale, respectiv a sistemului managerial, sistemele de măsurare a performanței apar ca și subsisteme ale sistemelor manageriale, destinate a fi adevărate instrumente manageriale folosite în măsurarea, evaluarea și monitorizarea diferitelor aspecte și dimensiuni organizaționale.

7. 2. MODELE FOLOSITE ÎN SISTEMELE DE MĂSURARE A PERFORMANȚEI

7. 2. 1. Considerații generale privind modelele de măsurare a performanțelor

În general, despre modelele de măsurare a performanțelor se poate afirma că acestea sunt folosite pentru a defini și construi diferite tipuri de măsurări necesare evidențierii performanțelor unei organizații.

În acest sens, se poate da exemplul firmei DuPont, care la începutul secolului XX, a folosit pentru evidențierea performanței modelul "piramida rației financiare", model care lega o gamă largă de indicatori financiari cu aspecte privind veniturile sau investițiile. Acest model era o structură de măsurare de tip ierarhic, explicită și care cuprindea măsurări pe diferite nivele organizaționale (Neely, 2003).

Modelele și mai ales modelele-cadru oferă totuși anumite indicații, principii, etape de care trebuie să se țină cont la proiectarea și implementarea oricărui sistem de măsurare a performanței.

O altă caracteristică a modelelor menționate mai sus, care în opinia noastră reprezintă o caracteristică esențială, se referă la faptul că aceste modele se concentrează asupra corelării și integrării diferitelor măsurători ale performanțelor care privesc diferite aspecte cum ar fi: procese interne, activitățile desfășurate, structuri și strategii, aspectele financiare, aspectele umane sau alte dimensiuni pe care le comportă o organizație. De exemplu, multe modele-cadru (framework) consideră că sistemele de măsurare a performanței trebuie să țină cont de strategia și obiectivele strategice ale organizației, respectiv de viziunea organizației și de interesele acționarilor și/sau ale altor grupuri de interes (segmente de clienți, furnizori, angajați).

Alte modele-cadru consideră că structurile organizaționale au o influență majoră în cadrul sistemelor de măsurare a performanțelor, nu numai în termeni interactivi între sistem și structură, dar și în termeni de asigurare a unei capacități de aprovizionare cu resurse sau mod de operare a planificării (Rouse & Putterill, 2003).

Vorbind despre modelele-cadru, trebuie amintit, de asemenea, modelul-cadru al lui Flamholtz (1983) care descrie o meta-perspectivă a sistemelor de control, măsurare și monitorizare a proceselor, în care subsistemele principale ale acestui sistem: operațiunile interne, planificarea, evaluarea și măsurarea sunt integrate și corelate cu structura organizațională precum și cu cultura organizațională.

Conform acestui model, cele trei elemente (sistemul de control și de măsurare a proceselor, structura și cultura organizațională) sunt reprezentate sub forma unor serii concentrice de cercuri având în centru subsistemele din care este alcătuit sistemul menționat mai sus.

Deși pe plan internațional există o multitudine și o variație extrem de mare de modele și modele-cadru, folosite pentru a evidenția și măsura performanțelor, sistemele de măsurare a performanțelor folosite de către organizații se bazează preponderent pe un număr relativ mic de astfel de modele. Acest lucru are o posibilă explicație în faptul că multe modele sunt bazate pe construcții cu un grad ridicat atât analitic cât și de abstractizare, ori datorită caracterului prea simplist cu un grad mare de generalizare (Raboca, 2008).

Vorbind despre modelele care stau la baza sistemelor de măsurare a performanțelor, anumiți specialiști identifică în studiile lor un număr de caracteristici cheie pe care aceste modele trebuie să le dețină pentru a putea ajuta organizațiile să își definească sistemele de măsurare a performanței.

Astfel, în opinia specialiștilor Mike Kennerly și Andy Neely, orice model care stă la baza sistemelor de măsurare a performanței trebuie să prezinte următoarele caracteristici (Neely, 2003):

1. În primul rând, aceste modele trebuie să prezinte, prin setul de măsurători de performanță propus, o imagine echilibrată a organizației din punct de vedere al proceselor interne și interacțiunii cu mediul extern;
2. În al doilea rând, modelele folosite ar trebui să evidențieze cât mai simplu cu putință și cât mai succint performanțele generale ale organizației, respectiv să conducă la o implementare cât mai simplă.

Referitor la modelele care stau la baza construcțiilor sistemelor de măsurare a performanței, Kit Fai Pun și Anthony Sydney White (2005), oferă în studiile lor o clasificare a primelor zece cunoscute modele care stau la baza celor mai frecvente sisteme de măsurare a performanței (tabelul 7. 1)

Nr. crt	Modele cadru propuse	Referințele/Creatorul
1	Tehnicile de raportare & analiză a măsurării strategice – SMART	Lynch și Cross, 1991
2	Chestionarul măsurării performanței –PMQ	Dixson și colectivul, 1990
3	Modelul măsurării performanței a lui Fitzgerald	Fitzgerald și colectivul, 1991; Fitzgerald și Moon, 1996
4	Tabloul de bord echilibrat– Balanced Scorecard – BSC	Kaplan și Norton, 1990, 1996, 2000
5	Evidența rezultatelor afacerii comparate – Comparative Business Scorecard – CBS	Kanji, 1998; Kanji și Moura, 2002
6	Prisma performanței – PS	Neely și colectivul, 1996, 2000; Bourne și colectivul, 1998, 2000
7	Sistemul consistent de măsurare a performanțelor – Consistent Performance Measurement Systems – CPMS	Flapper și colectivul, 1996
8	Sistemul integrat de măsurare a performanței – Integrated Performance Measurement Systems – IPMS	Bititci și colectivul, 1997, 1998
9	Sistemul dinamic al măsurării performanței – Dynamic Performance Measurement Systems – DPMS	Bititci și colectivul, 2000
10	Modelul cadru integrat al măsurării performanței – Integrated Performance Measurement Framework – IPMF	Mendori, 1998, Mendori și Steeple, 2000

TABELUL 7. 1. PRINCIPALELE 10 MODELE DE REFERINȚĂ CARE STAU LA BAZA SISTEMELOR DE MĂSURARE A PERFORMANȚEI

(Sursa: Kit Fai Pun, & Sydney White, 2005, p. 49)

Tot legat de modelele integrate ale măsurării performanțelor, în studiile lor, P. Rouse și M. Putterill au arătat că trăsătura dominantă a modelelor de măsurare a performanțelor este diversitatea

dimensiunilor alese pentru măsurare, gama de prezentare și expunere fiind extrem de mare pornind de la simple reprezentări schematice și terminând cu descrieri detaliate (Rouse P. & M. Putterill, 2003).

În opinia noastră, explicarea și analizarea măsurării performanței numai din prisma unor seturi de procese corporatiste, strategii și sisteme dinamice care sunt standardizate pe tip de afacere sau organizație, prezentate schematic pot conduce la aspecte derizorii și confuzie.

Pe de altă parte, o prea mare complexitate în descriere precum și o detaliere prea abstractă, plină de formule matematice complexe poate deveni, de asemenea, prea neinteligibilă și extrem de confuză. Astfel, având în vedere cele menționate mai sus, considerăm că orice încercare de a găsi un model pentru măsurarea performanțelor este aproape imposibilă, lucru demonstrat, de altfel, de realitatea contemporană. Analizând diverse modele care stau la baza sistemelor de măsurare a performanței am ajuns la concluzia că există două mari clase (modele cadru propriu-zise și respectiv modele ilustrative) privitoare la modelele – cadru folosite în sistemele de măsurare a performanței.

Elementele de clasificare luate în calcul de către noi privesc atât modul de prezentare și explicare a atributelor și dimensiunilor prezentate de modele cât și cronologia aparițiilor lor (tabelul 7. 2).

Modele - cadru principale	Modele ilustrative
1. Antony (1965) - planificarea strategică, controlul managerial, controlul operațional	1. Forrester (1968) – dinamicile industriale
2. Altman (1979) - date, analiză, acțiune	2. Beer (1972) – modelul sistemelor viabile
3. Keegan și colectivul, (1989) - cost/noncost, extern/intern	3. Flamholy (1983) – sistemul de control central, structură organizațională, cultură și mediu organizațional
4. Lynch și Cross (1991) – măsurări extern/interne centrate în jurul pieții, dezvoltate în cascadă, legate de producție	4. Nanni și colectivul (1992) – politicile organizaționale, sisteme, practice
5. Azzone și Smith (1991) – măsurarea legăturii dintre calitate, cost, flexibilitate, clienți, managementul aprovizionării cu elementele proceselor	5. Browen (1996) – intrări (input), procese, ieșiri (output), rezultate (outcome), scopuri
6. Fitzgerald și colectivul (1991) – rezultate, determinanți	6. Bititci și colectivul (1997) – măsurarea performanței din perspectiva sistemelor viabile
7. Kaplan și Norton (1992) – raportare din perspectiva financiară, internă, a clienților și a gradului de învățare și creștere	7. Ghalayini și colectivul (1997) – managementul modelat pe specificul firmei, îmbunătățirea proceselor
8. Smith (1997) – valoare și nonvaloare adăugată, factori de influență generatori	
9. Otley (1999) – obiective, strategii, ținte de performanță, flux de informații	

10. Kennerly și Neely (2000) – prisma performanței: contribuția și satisfacția acționarilor, strategii, procese, capacități	
---	--

TABELUL 7. 2. CLASIFICAREA PRINCIPALELOR MODELE-CADRU ALE MĂSURĂRII PERFORMANȚELOR
(Raboca, 2008, p. 87)

În continuare vom analiza principalele modele-cadru care stau la baza sistemelor de măsurare a performanței și care se pretează, în opinia noastră, a fi folosite de către organizațiile din domeniul administrației publice.

Astfel, am ales să prezentăm pe scurt următoarele modele:

- 1) Modelul lui Fitzgerald
- 2) Modelul lui Keegan
- 3) Modelul tabloul de bord – balanced scorecard
- 4) Modelul lui Lynch și Cross
- 5) Modelul lui Kennerly și Neely – prisma performanței

7. 2. 2. Modelul lui Fitzgerald

Scopul modelul lui Fitzgerald este de a propune ca fiecare manager sau conducător al unei organizații din sectorul serviciilor să dezvolte propriul său set de măsurători ale performanței de-a lungul a șase dimensiuni pentru a monitoriza continuu propria strategie competitivă.

În opinia lui, acest set de măsurări ale performanței sunt tot timpul în interacțiune și influențate de mediul competițional, strategia competitivă și tipul de serviciu furnizat, trei variabile contingente determinând "de ce", "ce" și "cum" trebuie măsurată performanță (Fitzgerald et al., 1991).

În explicarea modelului, Fitzgerald pornește de la rolul sistemului managerial de informații, care în opinia lui ar trebui să ajute managerii la furnizarea informațiilor necesare planificării, organizării și luării deciziei. De asemenea, acest tip de sistem ar trebui să fie un suport, atât pentru obiectivele corporatiste dar și un suport pentru controlul strategic sau controlul operațional. În această idee, măsurarea performanțelor, bazată pe sistemul de informații managerial, trebuie centrată în jurul controlului, respectiv măsurarea performanței fiind parte a unei bucle de control invers (buclă de tip feedback) menită a stimula cele mai potrivite acțiuni ale organizației (fig. 7. 1).

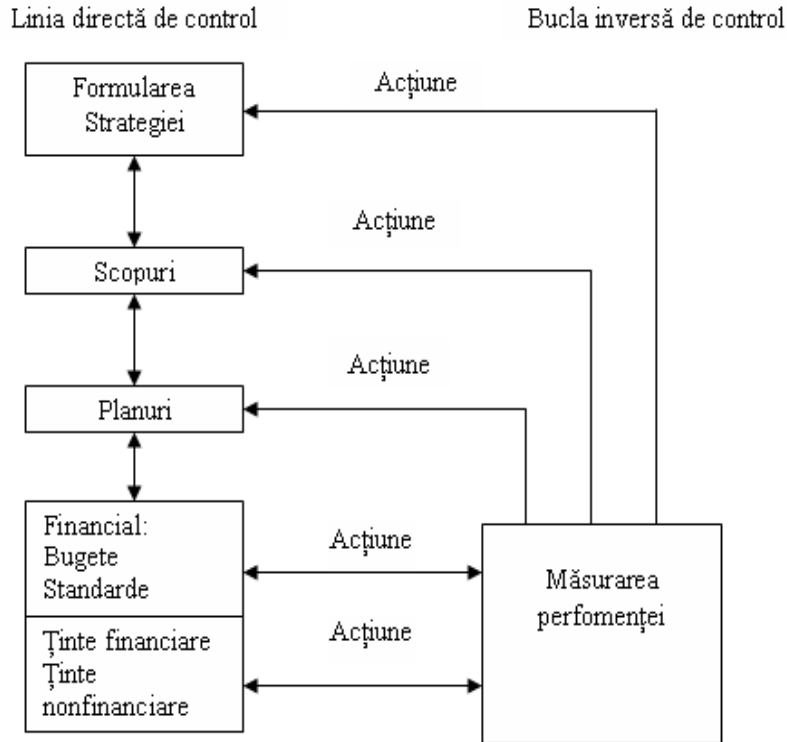


FIGURA 7. 1. MODELUL CONTROLULUI DIRECT/INDIRECT A LUI FITZGERALD

(Sursa: Brignall T.J, Fitzgerald L., Johnston R., Silvestro R., 1991, p. 35)

În general, informațiile sistemului managerial de informații, sistem care ar trebui să includă informații financiare și non-financiare, ar trebui să furnizeze o linie directă de control precum și o buclă de reglare inversă (feedback) a controlului prin investigarea variației de-a lungul celor 6 dimensiuni ale performanței. Este important de remarcat faptul că cele șase dimensiuni generice ale performanței, după modelul lui Fitzgerald, sunt împărțite în două mari categorii conceptuale (tabelul 7. 3), respectiv prima categorie reflectând succesul sau rezultatul alegerii unei strategii, iar a doua categorie agregându-se ca și determinanți.

	Dimensiuni ale performanței	Tip de măsurări
Rezultate	Performanțe financiare	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profitabilitatea 2. Lichiditatea 3. Structura capitalului
	Competitivitatea	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poziția pe piață 2. Creșterea vânzărilor 3. Măsurarea bazei de clienți
Determinanți	Utilizarea resurselor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productivitatea 2. Eficiența 3. Indicatori generali ai serviciului
	Calitatea Serviciilor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Încrederea 2. Responsabilitatea 3. Aspectul estetic 4. Curățenia 5. Confortul 6. Curtoazia 7. Comunicarea 8. Competența 9. Accesibilitatea 10. Valabilitatea 11. Securitatea
	Inovația	<ol style="list-style-type: none"> 1. Performanța proceselor de inovație 2. Performanța inovațiilor individuale
	Flexibilitatea	<ol style="list-style-type: none"> 1. Volumul flexibilității 2. Flexibilitatea în rapiditatea livrării 3. Flexibilitatea specificațiilor

TABELUL 7. 3. DIMENSIUNILE MĂSURĂRII PERFORMANȚEI
FOLOSITE DE MODELUL LUI FITZGERALD

(Sursa: Brignall T.J, Fitzgerald L., Johnston R., Silvestro R., 1991, p. 35)

De remarcat faptul că pentru proiectarea gamei și tipului de indicatori ai determinanților măsurării performanței, Fitzgerald propune să se țină cont de trei mari variabile și anume de tipul serviciului oferit de organizație, mediul competitiv și de strategia aleasă. În concluzie, după părerea noastră, modelul subliniază că într-o organizație trebuie pus accentul pe combinarea interactivă a celor două tipuri de control, respectiv pe corelarea liniei directe de control (feed-forward) cu bucla inversă de control (feed-back), măsurarea performanței fiind privită ca parte din bucla inversă de control.

7. 2. 3. Modelul măsurării performanțelor a lui Keegan

În construcția modelului său privind măsurarea performanței, Keegan D.P. pornește de la faptul că măsurarea performanței într-o organizație trebuie integrată vertical și orizontal cu funcțiile proceselor interne precum și cu aspectele legate de activitățile organizației.

În opinia lui măsurarea performanței ar trebui să furnizeze și să asigure legătura dintre activitățile organizației și planurile ei strategice.

În acest sens, D.P. Keegan și colectivul său propunea un prim model (fig. 7. 2) în care măsurarea performanței se întinde de-a lungul întregii structuri a organizației, respectiv pe nivele ierarhice, fiecărui nivel fiindu-i atribuite anumite măsurări ale performanței (Keegan D.P., Eiler R. G., Charles R., 1991).

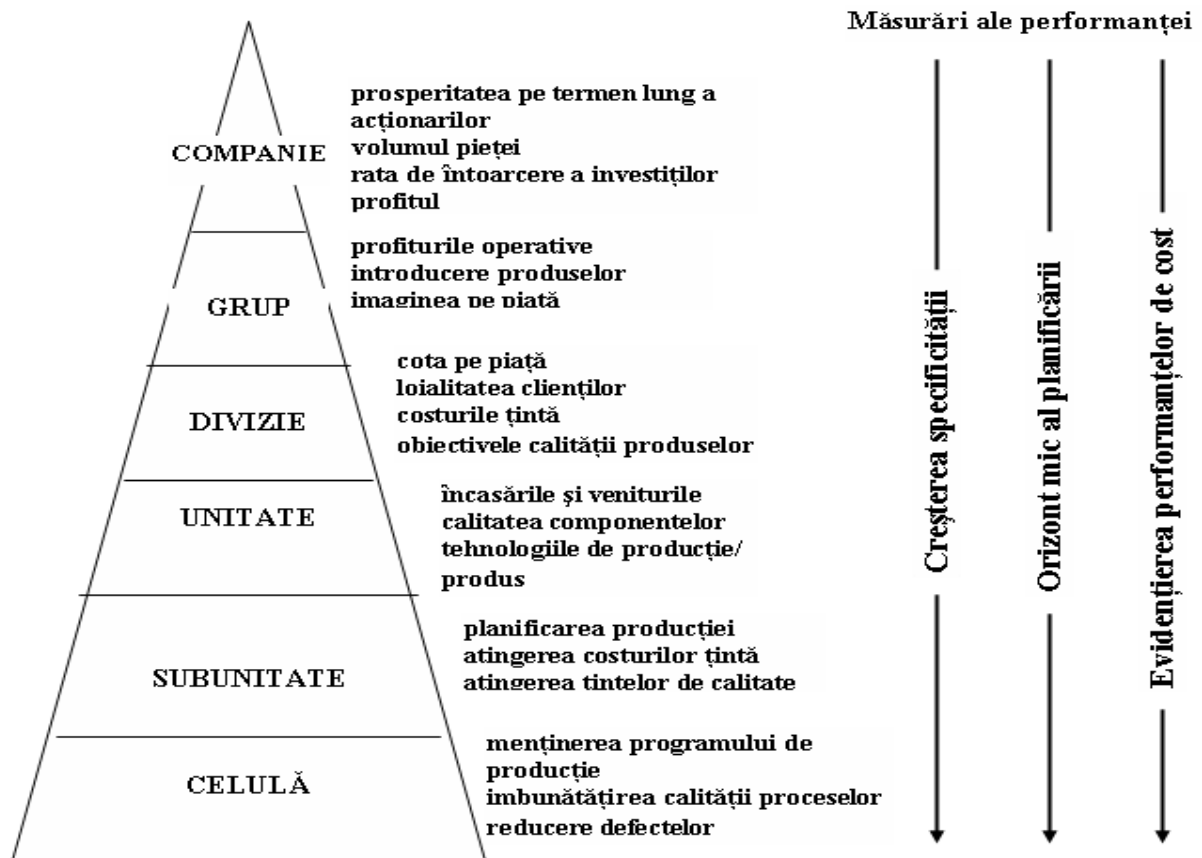


FIGURA 7. 2. IERARHIZAREA MĂSURĂRILOR DE PERFORMANȚĂ

(Sursa: Keegan D.P., Eiler R. G., Charles R., 1991, p. 45)

Un alt aspect pe care îl discută modelul, este aspectul legat de măsurătorile de performanță, măsurători care în forma prezentă în model sunt o combinație de patru mari categorii de măsurători.

Pornind de la faptul că măsurările de performanță ar trebui să sprijine mediul organizației din perspectiva multiplelor dimensiuni pe care le comportă, modelul propune ca și categorii de măsurări de performanță (fig. 7. 3):

1. măsurări de performanță internă a organizației

2. măsurări de performanță externă a organizației
3. măsurări de performanță legate de sau bazate pe cost
4. măsurări de performanță legate de sau bazate pe non-cost

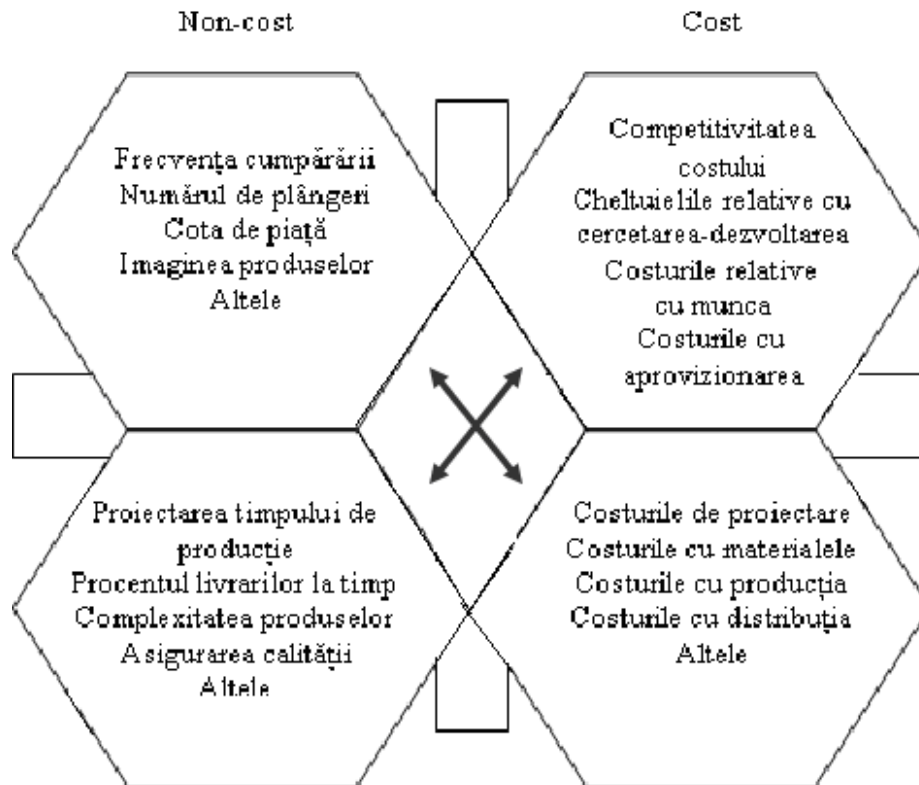


FIGURA 7. 3. CELE PATRU CATEGORII DE MĂSURĂRI ALE PERFORMANȚEI

(Sursa: Keggan D.P., Eiler R. G., Charles R.,1991, p. 46)

Modelul prezentat mai sus evidențiază, prin urmare, trei mari aspecte legate de măsurarea și evidențierea performanței:

- În primul rând, măsurările de performanță ar trebui să țină cont de strategiile organizației și de caracterul multidimensional al mediului organizației;
- În al doilea rând, orice sistem de măsurare a performanței trebuie să se bazeze pe măsurări de performanță integrate și agregate ierarhic și orizontal de-a lungul structurii organizaționale, fiecare subdiviziune având sarcina de a-și stabili măsurările de performanță pe care le consideră potrivite pentru ea;
- În al treilea rând, orice sistem de măsurare a performanței ar trebui construit atât pe baza măsurătorilor legate de cost cât și pe măsurători legate de alte aspecte decât cele privind costul.

În concluzie, modelul de măsurare a performanței al lui Keegan permite să se evidențieze mai bine nu numai performanțele curente ale organizației dar oferă și posibilitatea de evidențiere a performanței în raport cu concurența sau competitorii organizației (benchmark).

7. 2. 4. Modelul lui Lynch și Cross

Modelul dezvoltat de către Lynch și Cross reprezintă un model structural pentru o nouă rețea de informații care este considerată ca fiind baza sistemului de control SMART. Modelul se prezintă sub forma unei piramide, piramida SMART, și se bazează pe combinarea managementului calității cu procesele și operațiunile interne organizației (fig. 7. 4).

Conform celor prezentate de cei doi specialiști modelul are la bază două concepte și anume conceptul de obiective și conceptul de măsurare.

Idea centrală a acestui model a fost de a converti obiectivele strategice, prin detaliere de sus în jos (bazat pe prioritățile clienților) în timp ce măsurătorile pornesc de jos în sus de-a lungul celor patru nivele piramidale (McNair, Lynch, Cross, 1990).

Prin urmare piramida oferă, ca și model, o structură în ambele sensuri a unui sistem de comunicare necesar pentru a institui o viziune strategică în organizație.

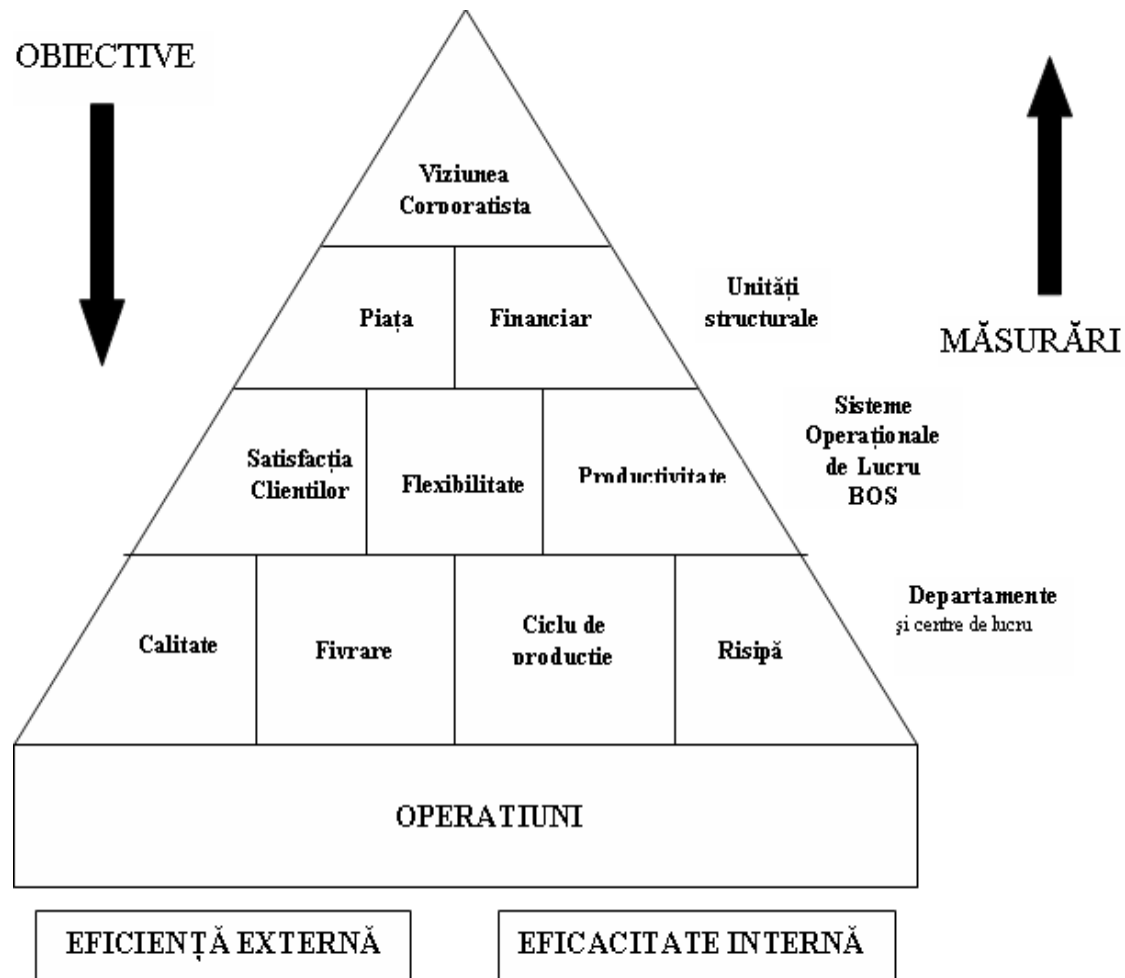


FIGURA 7. 4. REPREZENTAREA GRAFICĂ A MODELULUI SMART

(Adaptare după McNair C.J., Lynch R.L., Cross K.F., 1990, p. 25)

În concepția autorilor modelului, obiectivele trebuie să înceapă, respectiv derivă din viziunea corporatistă. Aceste obiective trebuie mai apoi transpuse la nivelul unităților structurale.

De exemplu, pentru nivelul doi, unitatea structurală, trebuie avută în vedere detalierea obiectivelor sub forma scopurilor financiare și/sau de piață (poziția de piață deținută, profitul sau veniturile financiare).

Nivelul trei al piramidei este definit sub formă de sistem operațional de lucru – BOS (Business Operating Systems), sistem destinat să susțină strategia organizației.

Aceste sisteme sunt detaliate în termeni de „satisfacția clienților”, „flexibilitate” și nu în ultimul rând în termeni de „productivitate”.

Sistemele operaționale ar trebui, conform modelului, să includă funcțiile, activitățile, procesele, politicile și procedurile de lucru necesare susținerii sistemului precum și implementării unei strategii de dezvoltare a producției sau a distribuției produselor sau prestării serviciilor pe o anumită piață specifică.

Sistemele operaționale de lucru sunt considerate punctul de pornire pentru măsurătorile și controlul în cadrul departamentelor. Aceste sisteme fac legătura între performanțele fiecărui departament, performanțele generale ale organizației și strategia generală a organizației.

De asemenea aceste sisteme ar trebui să permită departamentelor concentrarea acestora asupra măsurării eficienței și eficacității ca formă a performanței lor.

Trebuie remarcat că la nivelul sistemelor operaționale de lucru, „satisfacția clienților” înseamnă în fapt cât de bine sunt satisfăcute așteptările consumatorilor referitor la calitatea produselor sau serviciilor furnizate. În ceea ce privește productivitatea, aceasta se referă la gradul în care activitățile și resursele sunt folosite eficient în a asigura un grad mare de satisfacere a clienților.

Nivelul următor, nivelul patru, ar trebui să asigure baza pentru măsurări operaționale specifice. Astfel, la nivelul departamentelor, obiectivele trebuie convertite sau transpuse în criterii operaționale de tipul: „calitate”, „livrare/furnizare”, „timp de producție sau de procesare”, „cost de producție”. Evident aceste criterii trebuie definite de fiecare departament în parte în funcție de specificul său.

Aceste criterii ar trebui de asemenea să asigure transpunerea direcției strategiei în acțiunile departamentului. Obiectivul oricărui departament este de a crește calitatea și rapiditatea livrării, concomitent cu reducerea timpilor de procesare sau de producție și/sau diminuarea risipei.

7. 2. 5. Modelul excelenței afacerilor al lui Gopal Kanji

În construcția modelului, Kanji pornește de la faptul că pentru multe dintre organizații soluția de succes pentru a rămâne „leader” într-un mediu concurențial, dinamic și extrem de impredictibil, este legată de necesitatea ca organizația să atingă un anumit nivel de excelență, în patru mari arii sau aspecte ale afacerii. Astfel pentru un succes deplin pe piață, organizațiile trebuie:

- să maximizeze valorile acționarilor;
- să atingă un anumit nivel de excelență în derularea proceselor;
- să îmbunătățească învățarea organizațională;
- să încante acționarii și alte grupuri de interes sau influență.

De asemenea, trebuie remarcat că, fiecare dintre ariile menționate mai sus trebuie privite ca o formă ciclică continuă prin care fiecare arie se îmbunătățește continuu:

- Mulțumirea acționarilor ajută la generarea veniturilor , precum și la satisfacerea investitorilor.
- Creșterea veniturilor ajută la creșterea fondurilor de investiții în procese și învățare.
- Procese și o învățare mai bune ajută oamenii să mulțumească acționarii și să creeze o afacere de succes.

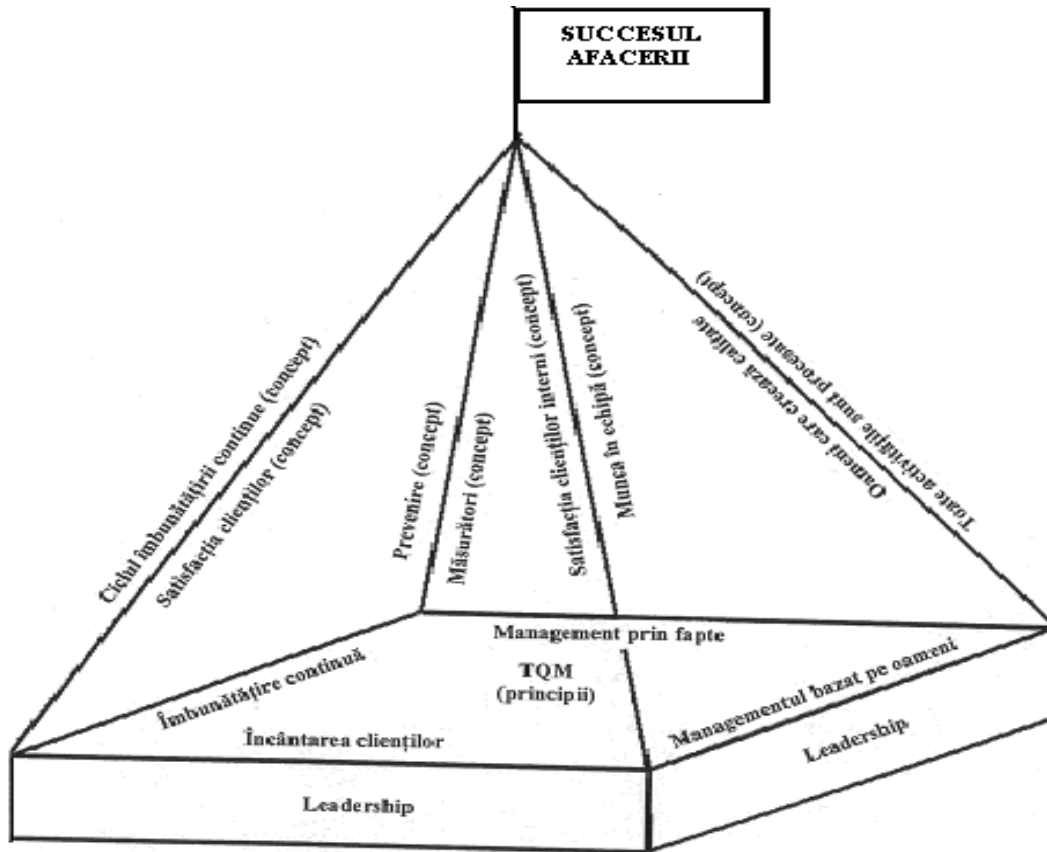


FIGURA 7. 5. REPREZENTAREA GRAFICĂ A MODELULUI EXCELENȚEI AFACERII

(Sursa: Kanji, G. K., 1998, p. 638)

Modelul lui Kanji, într-o descriere generală, încorporează, folosindu-se de un model generic de TQM, mai mulți factori considerați critici pentru succes, factori care trebuie măsurați, evaluați și monitorizați, sub forma unui indice de succes.

Conform modelului propuse de Kanji (fig. 7. 5), măsurarea succesului organizației, constă în măsurarea a opt concepte numite de autor „concepte esențiale”, rezultate din detalierea celor patru principii, principii care sunt în acord cu principiile TQM-ului și care, de asemenea, la rândul lor izvorăsc din transpunerea viziunii de leadership a managerilor (Kanji, 1998). De altfel, pentru măsurarea succesului unei organizații (succesul unei afaceri), Kanji propune și un model structural în care, pe lângă detalierea mai clară a elementelor de succes, se evidențiază și relațiile cauzale dintre acestea (fig. 7. 6).

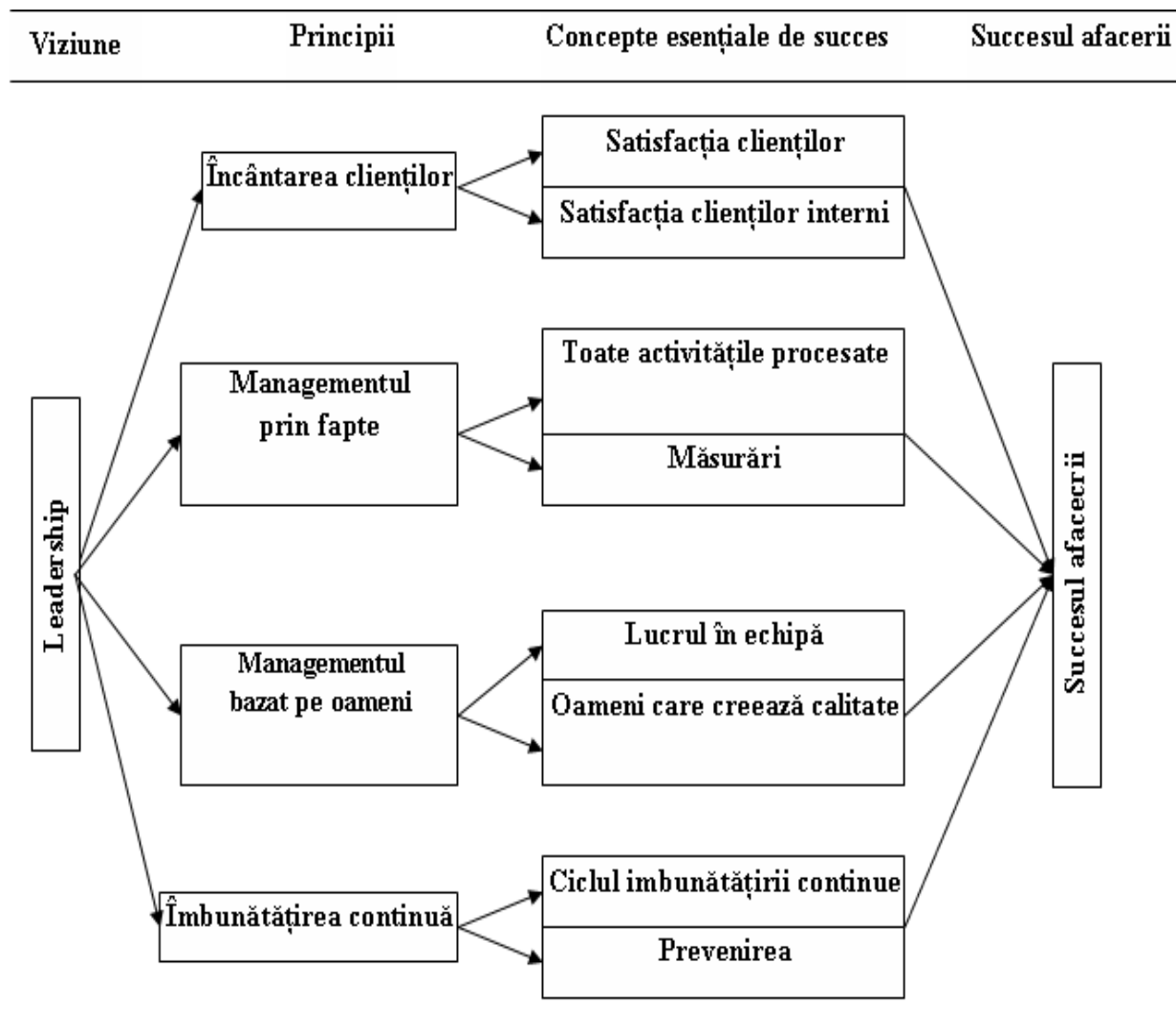


FIGURA 7. 6. MODELUL STRUCTURAL AL CRITERIILOR ȘI FACTORILOR DE SUCCES
(Sursa: Kanji G. K., 2000, p. 382)

Astfel, pe baza identificării și evidențierii factorilor de succes propuși de model, în opinia lui Kanji, fiecărei organizații îi revine sarcina de a-și construi un indice de succes (Business Excellence Index) - BEI, indice care se construiește pe baza detalierii conceptelor esențiale de succes mai sus amintite (fiecare organizație având libertatea de a detalia criteriile în funcție de specificul afacerii și de caracteristicile sale). În fapt, indicele de succes propus, reprezintă o medie între măsurarea satisfacției clienților, angajaților și a acționarilor și alte măsurători cu privire la organizație (nivelul de calitate precum și nivelul de îmbunătățire a proceselor).

În opinia noastră, importanța acestui model constă în faptul că prezintă cauzal legăturile dintre conceptul de succes al organizației și factorii care generează acest succes.

Pe de altă parte, importanța acestui model rezidă în faptul că nu se reduce la a explica la modul general ce înseamnă excelența și performanța unei organizații dar și propune un mod de cuantificare a celor

două concepte menționate mai sus. De altfel, indicele de succes propus pe baza acestui model constituie un demers esențial în a ajuta organizațiile să își cuantifice și monitorizeze clar succesul.

7. 2. 6. Modelul PRISMEI PERFORMANȚEI a lui Neely și Adams

Acest model pornește în a explica măsurarea performanței, de la ideea că „*nu este posibil a crea valori pentru acționari - shareholders fără să creezi valori pentru alte grupuri de interes – stakeholders,*” (Crowe R., 1999: 12). Modelul de prismă a performanței, privește măsurarea performanței prin prisma satisfacerii cerințelor și necesităților grupurilor de interes - stakeholders.

În concepția modelului, măsurarea performanței ar trebui legată nu numai de cerințele și interesele acționarilor dar și de necesitățile și cerințele clienților/consumatorilor, precum și de cele ale angajaților și furnizorilor. Toate aceste grupuri de interes, generic vorbind, fac parte din categoria de „stakeholders”. În plus față de categoriile enunțate mai sus, orice măsurare a performanței ar trebui să evidențieze și satisfacția comunității și a legislativului.

Prin urmare, ideea centrală pentru explicarea măsurării performanței o constituie măsurarea și evidențierea satisfacției grupurilor de interes (fig. 7. 7).

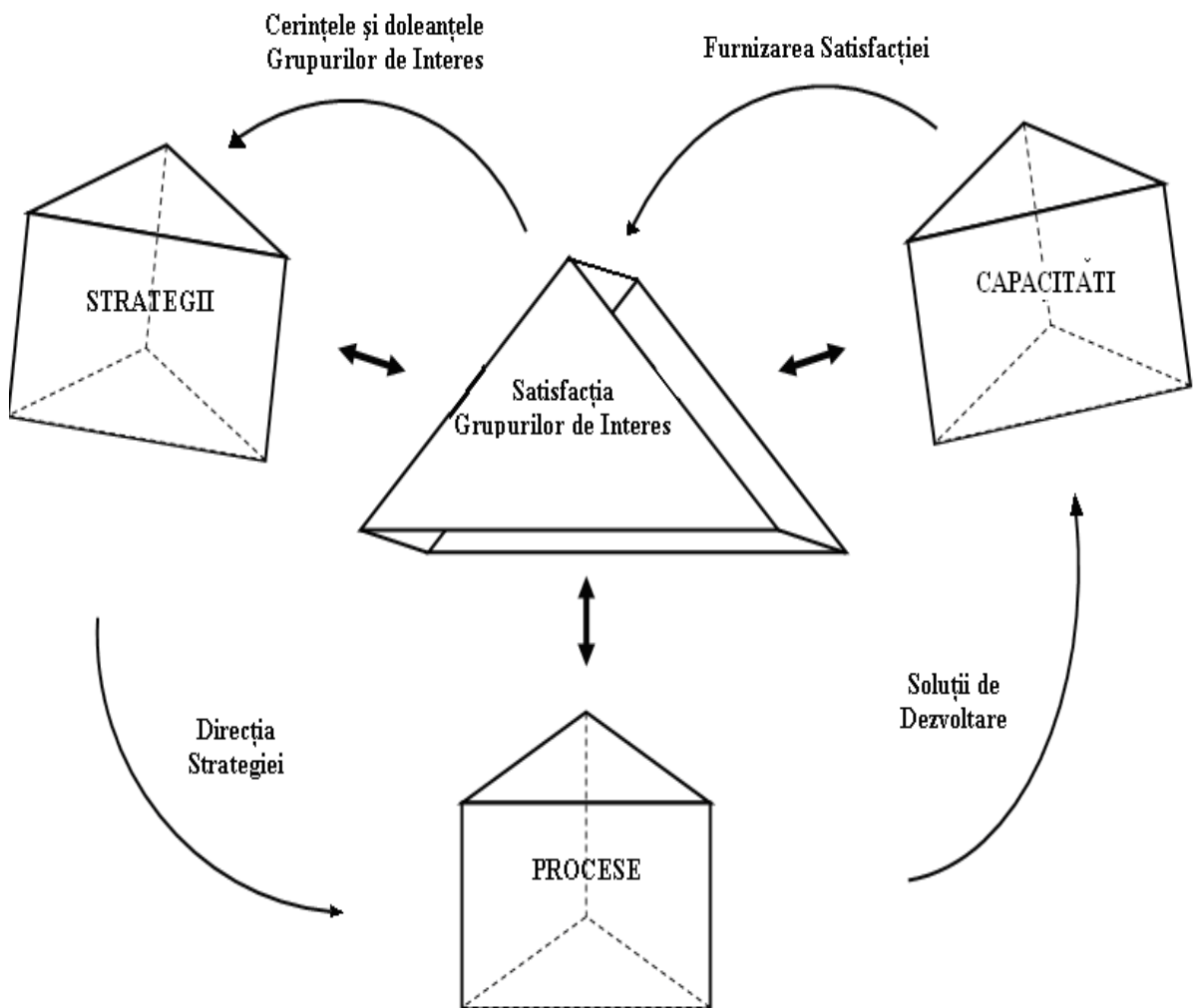


FIGURA 7. 7. REPREZENTAREA GRAFICĂ A MODELULUI PRISMEI PERFORMANȚEI

(Sursa: Neely A.D. & Adams C.A., 2001, p. 9)

În opinia autorilor modelului, evidențierea performanței din perspectiva satisfacției grupurilor de interes trebuie să parcurgă anumite etape, etape care pornesc de la stabilirea de către organizație a cerințelor și intereselor acestor grupuri și se termină cu stabilirea și implementarea capacităților necesare pentru satisfacerea grupurilor de interes.

În acest sens, modelul propus de Neely și Adams consideră că, pentru definirea unor măsurători de performanță, fiecare organizație trebuie să răspundă clar și precis la următoarele întrebări:

- **Satisfacția grupurilor de interes** – care sunt principalele grupuri de interes și care le sunt cerințele și solicitările?
- **Strategia** – care sunt strategiile care trebuie implementate pentru satisfacerea cerințelor și doleanțelor grupurilor de interes?
- **Procesele** – care sunt procesele și activitățile importante a fi desfășurate de organizație în vederea satisfacerii cerințelor și doleanțelor grupurilor de interes?
- **Capacități** – care sunt capacitățile și resursele necesare a fi implicate în procesele și activitățile importante ale organizației?
- **Contribuția grupurilor de interes** – care este (sau ar trebui să fie) contribuția pe care fiecare grup de interes trebuie să o acorde pentru menținerea și dezvoltarea capacităților?

Răspunsul dat întrebărilor de mai sus, la nivelul organizațional, furnizează o succintă dar pertinentă imagine a nivelului de performanță organizațional.

Totodată, răspunsul dat întrebărilor reflectă, în mare măsură, zonele de interes din punctul de vedere al performanței care influențează direct rezultatele organizației.

7. 2. 7. Modelul "Tabloul de Bord Echilibrat" (Balanced Scorecard) a lui Kaplan și Norton

Specialiștii plasează apariția modelului de „tablou de bord echilibrat”- Balanced Scorecard în contextul insuficienței indicatorilor financiari: schimbări în metodele și factorii de producție, creșterea ponderii activelor imateriale, evoluția strategiilor de creare a valorii de la gestionarea activelor tangibile la strategii bazate pe cunoștințe (Kaplan & Norton, 1996).

În esență, modelul BSC (fig. 7. 8) este un set de indicatori, financiari și non-financiari, care propune ca măsurarea performanțelor organizațiilor să fie efectuată prin echilibrarea și interconținerea a patru forțe, utilizând o decupare a organizației pe bază de procese și activități. Un element important în construcția modelului, care de altfel constituie și una dintre particularitățile modelului față de alte modele de măsurare a performanței, o constituie perspectiva "învățare și dezvoltare".

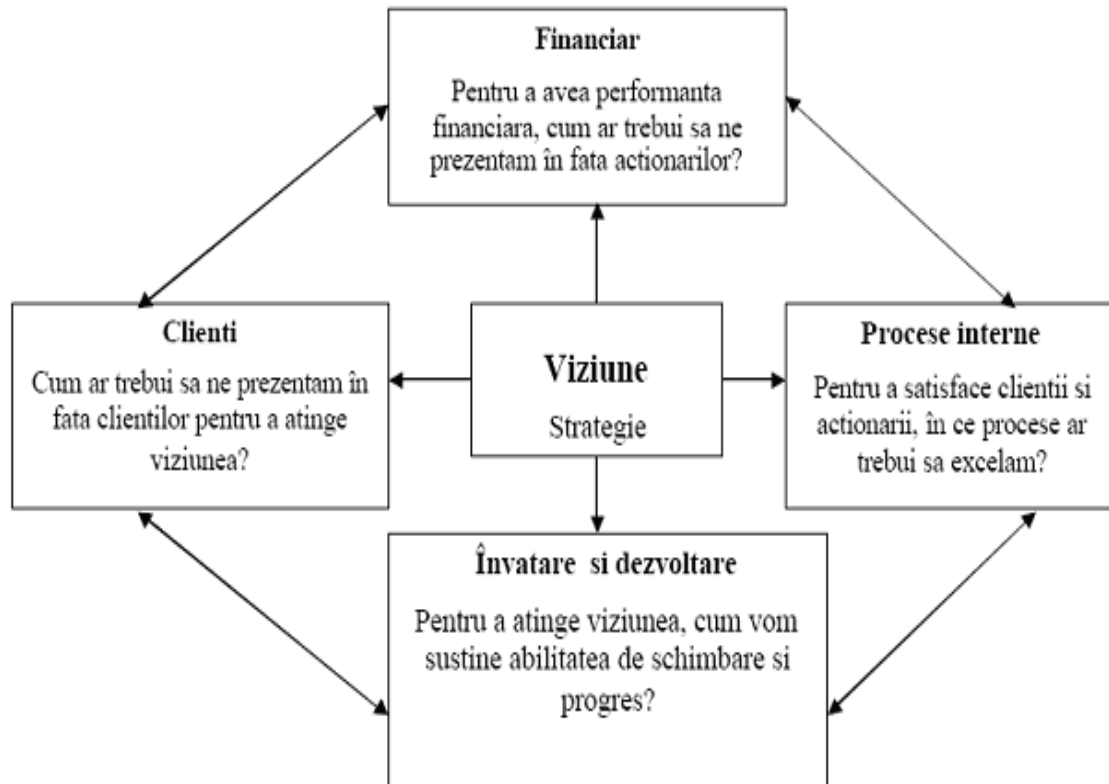


FIGURA 7. 8. ARTICULAREA ELEMENTELOR UNUI MODEL DE TIP BALANCED SCORECARD

(Sursa: Kaplan & Norton, 1996)

Esența modelului BSC (fig. 7. 8) presupune urmărirea indicatorilor de performanță prin intermediul a patru perspective (Kaplan & Norton, 1992, 1996):

1. **perspectiva financiară** - arată dacă crearea, implementarea și executarea strategiei conduce la creșterea profitului. Strategia este văzută în primul rând din punctul de vedere al acționarului;
2. **perspectiva clienți** – managerii identifică clienții și segmentele de piață în care firma va concura. Se analizează crearea de valoare din perspectiva clienților;
3. **perspectiva procese interne** – presupune urmărirea proceselor interne care au cel mai mare impact asupra satisfacției clienților și acționarilor;
4. **perspectiva învățare și dezvoltare** - identifică infrastructura pe care organizația va crea îmbunătățire și dezvoltare. Se dorește crearea unui climat care să susțină schimbarea, inovarea și dezvoltarea.

În opinia celor doi specialiști, concurența și caracteristicile mediului obligă organizațiile „să îmbunătățească permanent competențele pentru a furniza valoare clienților și acționarilor” (Kaplan & Norton, 1996: 12). Învățarea și dezvoltarea provin din trei surse: oameni (urmăriți ca satisfacție, rotație, formare, competențe), sisteme (disponibilitate) și proceduri organizaționale (Kaplan & Norton, 1996). De

asemenea, această perspectivă reprezintă „*fundația oricărei strategii*” iar managerii definesc aici competențele și aptitudinile, tehnologia și climatul necesar pentru a susține strategia.

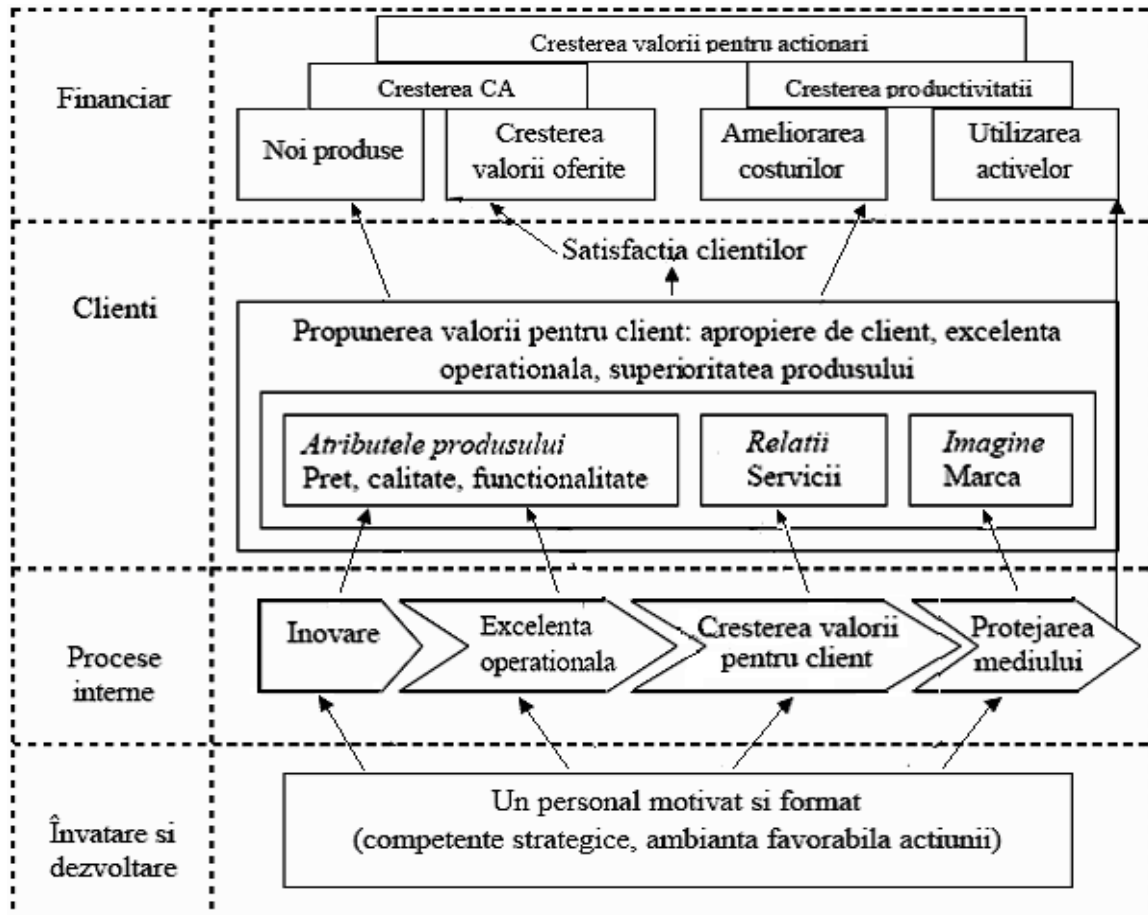


FIGURA 7. 9. PREZENTAREA PERSPECTIVELOR ÎN BSC CONFORM KAPLAN ȘI NORTON

(Sursa: Kaplan și Norton, 2004)

Ulterior, în studiile lor Kaplan și Norton (2004) pun un accent deosebit pe activele intangibile, pe care le împart în capital uman (competențe), capital informațional (sistem informațional) și capital organizațional (capacitatea firmei de a mobiliza și susține procesul de schimbare cerut de strategie).

În opinia noastră, modelul BSC, expus de către Kaplan și Norton, sugerează că orice sistem de măsurare a performanței trebuie să aibă o viziune multidimensională asupra performanței – cele patru perspective, managerii trebuind prin sistemul de măsurare a performanței să își stabilească atât obiectivele cât și măsurările de performanță specifice în strânsă corelare cu viziunea și strategia organizației.

Prin urmare, pentru ca un sistem de măsurare a performanțelor să poată fi identificat ca și un sistem de management strategic, indicatorii sistemelor de măsurare a performanței trebuie să fie legați de strategie și, mai mult, să asigure comunicarea acesteia.

Indicatorii specifici celor patru perspective trebuie, totodată, să asigure un echilibru între aspectele financiare și cele non-financiare ale performanței, precum și între eficiență și eficacitate ca dimensiuni ale

acesteia.

În opinia noastră, importanța modelului BSC constă în faptul că acesta ajută la gestionarea mediului intern și extern organizației, asigurând:

1. gestionarea mediului intern prin îmbunătățirea continuă a performanței, prin sprijinul în implementarea unor strategii complexe și în controlul unei organizații cu un grad de descentralizare, prin susținerea învățării și schimbării organizaționale;
2. gestionarea mediului extern prin observarea cererii, a concurenței, prin analiza lanțului de aprovizionare și a relațiilor cu partenerii.

7. 3. CONCLUZII LEGATE DE SISTEMELE DE MĂSURARE A PERFORMANTELOR

Ca o primă concluzie, putem afirma că sistemele de măsurare a performanței au o importanță majoră pentru organizație și pentru manageri.

În opinia noastră, orice sistem de măsurarea performanței dezvoltat/implementat într-o organizație poate avea următoarele scopuri :

- ca sistem de îmbunătățire a performanței – presupune îmbunătățirea performanței prin gestionarea proceselor curente;
- ca sistem de management strategic – reprezintă mai mult decât rezultate superioare deoarece asigură o strategie mai bună, prin rafinarea acesteia;
- ca sistem de urmărire a responsabilității externe – completează orientarea internă a primelor două abordări cu o atenție asupra mediului extern. Acest sistem permite o mai bună încorporare a așteptărilor partenerilor și descoperirea unor surse externe de învățare.

Din punct de vedere conceptual, apreciem că sistemul de măsurare a performanței este un concept complex, multidimensional și care comportă mai multe aspecte și dimensiuni organizaționale. În acest sens, din punct de vedere al definiției, considerăm că sistemele de măsurare a performanței se pot prezenta și descrie în două mari perspective:

1) perspectiva analitică: *totalitatea proceselor și acțiunilor specifice, desfășurate conștient, repetat și planificat și care se desfășoară implicând o anumită cantitate de resurse umane, materiale, financiare, informaționale, ce conduc sau contribuie la evidențierea și monitorizarea performanțelor obținute sau a nivelului de performanță obținut de către o organizație.*

2) perspectiva managerială: *instrument managerial destinat monitorizării, evaluării și evidențierii atât a performanțelor înregistrate de organizații cât și a cauzelor și aspectelor negative din organizație.*

O altă concluzie legată de sistemele de măsurare a performanței este legată de modele teoretice de performanță. În acest sens, putem afirma că în prezent, datorită evoluției modului de a privi și gândi măsurarea performanței, orice sistem de măsurare a performanței a unei organizații, indiferent de gradul de agregare a indicatorilor de performanță măsurați, de modul și metodologia de măsurare aleasă și/sau implementată, se bazează pe anumite modele teoretice și/sau modele-cadru, dezvoltate în timp de specialiști

și care propun dezvoltarea anumitor soluții generale privitoare la "ce" și "cum" trebuie o organizație să măsoare performanța atinsă.

În opinia noastră, importanța modelelor în cadrul proiectării sau construirii sistemelor de măsurare a performanței rezidă în faptul că aceste modele propun o viziune generală și de ansamblu asupra măsurării performanței, dezvoltând indicații generale, privind aspectele și dimensiunile performanței care trebuie măsurate de organizație și, nu în ultimul rând, modul în care diferitele dimensiuni ale performanței trebuie să se regăsească în cadrul sistemelor de măsurare a performanței, în vederea evidențierii cât mai exacte a performanțelor obținute.

Prin urmare, în ceea ce privește sistemele de măsurare a performanței, considerăm că orice dezvoltare și implementare de astfel de sisteme ar trebui să se bazeze/fundamenteze pe acele modele teoretice de performanță care să explice multidimensional conceptul de performanță.

De asemenea, putem concluziona că sistemele de măsurare a performanței, indiferent de formă, ar trebui să se fundamenteze astfel încât să fie evidențiate atât performanțele generale ale organizației (indicatorii de performanță generali) cât și performanțele subdiviziunilor sale sau alte aspecte organizaționale (indicatorii de performanță specifici).

O altă concluzie legată de sistemele de măsurare a performanței este cea legată de tipul de indicatori de performanță folosiți de aceste sisteme. În acest sens, putem concluziona că orice sistem de măsurare a performanței implementat sau dezvoltat de o organizație, ar trebui să includă ca și indicatori de măsurare a performanței atât indicatori de performanță financiari cât și indicatori de performanță non-financiari. De altfel, așa cum reiese din cele prezentate mai sus, majoritatea modelelor teoretice de măsurare a performanței sugerează faptul că măsurarea performanțelor trebuie să fie efectuată, alături de indicatorii de performanță financiari, și prin intermediul indicatorilor de performanță non-financiari. În acest sens, multe dintre modele teoretice de măsurarea performanței, folosite în prezent, propun ca și indicatori de măsurare a performanței, printre alți indicatori, măsurarea satisfacției clienților și a angajaților, indicatori privitori la nivelul de calitate a produselor și/sau rata de rebuturi, indicatori legați aspectele de cercetare-invenție (de exemplu numărul de invenții sau patente), indicatori privind poziția pe piața de desfacere raportată la concurență (ca de exemplu poziția concurențială pe piață în raport cu alte firme de profil), indicatori ai capitalului intelectual (ca de exemplu numărul de angajați cu studii superioare, nivelul preocupărilor legate de pregătirea continuă profesională și intelectuală a angajaților), toți acești indicatori fiind clasificați ca fiind indicatori non-financiari de măsurare a performanțelor.

De asemenea, legat de alegerea și scopul utilizării indicatorilor de performanță, putem concluziona următoarele: selectarea acestor indicatori ar trebui să țină cont de perspectiva din care se realizează analiza performanței organizației. În acest sens, considerăm că pentru realizarea de rapoarte privind rezultate sau alte raportări către acționari, în general ar trebui aleși indicatorii de performanță financiari, indicatorii care sunt relevanți pentru investitorii de pe piața de capital. În același timp însă, pentru manageri, indicatori la fel de importanți ar trebui să fie, alături de indicatorii financiari, și indicatorii non-financiari.

Ca urmare a celor menționate mai sus, recomandarea noastră este ca, în funcție de obiectivele organizației, respectiv de situația conjuncturală și a factorilor de mediu, organizația să adopte sisteme de măsurare a performanței care:

- să înglobeze și să se bazeze pe indicatori financiari cât și indicatori non-financiari, astfel încât să reflecte cât mai real, clar și multidimensional, performanțele organizației;
- să fie dinamice și flexibile, astfel încât să poată fi adaptate și modificate în timp în funcție de diferitele situații în care se află organizația;
- să permită nu numai evaluarea performanței dar și să faciliteze monitorizarea unei îmbunătățiri continue;
- să constituie un factor motivator pentru angajați și un mijloc de creștere a gradului de implicare a acestora.

Cap 8. CLASIFICAREA SISTEMELOR DE MĂSURARE A PERFORMANȚEI

8. 1. CLASIFICAREA SISTEMELOR DUPĂ FORMALISM, INTEGRARE SI UTILIZARE

Sistemele de măsurare a performanței, după anumiți specialiști, se pot clasifica ținând cont de anumite caracteristici pe care le comportă aceste sisteme.

Astfel, aceste sisteme se pot grupa în trei mari clase, în funcție de următoarele caracteristici (fig. 8. 1):

1. gradul de formalizare a sistemelor de măsurare a performanțelor
2. gradul de integrare a sistemelor de măsurare a performanței cu alte sisteme ale organizației
3. utilizarea sistemelor de măsurare a performanțelor

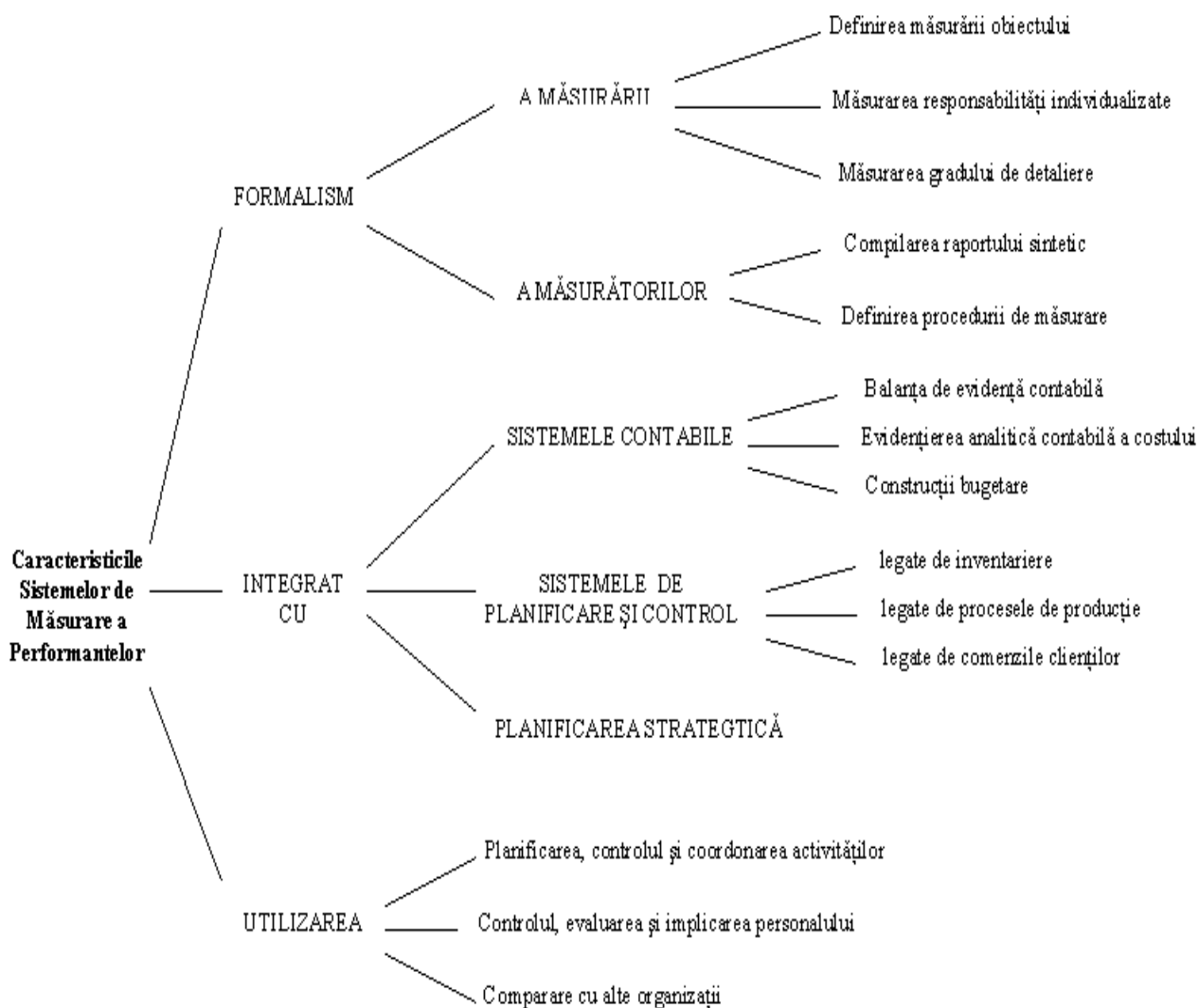


FIGURA 8. 1. CLASIFICAREA SISTEMELOR DE MĂSURARE A PERFORMANȚEI ÎN FUNCȚIE DE ANUMITE CARACTERISTICI (GRADUL DE FORMALISM, INTEGRARE, UTILIZARE)

(Sursa: A. De Toni și S.Tonchia, 2001, p. 52)

După cum se poate observa, formalizarea sistemelor de măsurare a performanțelor se referă atât la formalizarea măsurării cât și a măsurătorilor, măsurătorile fiind definite ca “un proces productiv având ca produs măsurarea”.

Astfel, în funcție de nivelul de formalism, sistemele de măsurare a performanței se pot clasifica în două mari categorii și anume în funcție de tipul și modul de definire a măsurării - care implică definirea măsurării diferitelor obiecte sau fenomene identificabile și măsurabile - și în funcție de modul de definire și detaliere a procedurilor de măsurare: criteriile de măsurare (momentul, locul și metodele de detectare), frecvența măsurătorilor, modul de măsurare și raportare a măsurătorilor - generale sau specifice, sintetice, analitice, mixte.

De asemenea, în funcție de gradul de integrare cu alte sisteme ale organizației, sistemele de măsurare a performanței pot fi clasificate ca fiind integrate cu:

1. Sistemele contabile, în această categorie sunt incluse sistemele care evidențiază elemente legate de cost, buget sau alte aspecte contabile.
2. Sisteme de planificare și control al producției, în această categorie sunt incluse sistemele care evidențiază elemente legate în special de procesele interne și de producție dar și aspecte legate de inventarierea produselor executate sau a comenzilor clienților.
3. Sistemele strategice ale organizației, respectiv gradul în care sistemele de măsurare evidențiază și se aliniază cu strategia organizației.

În funcție de modul în care sunt utilizate și pornind de la cele trei roluri principale ale lor (să furnizeze, să verifice și să provoace), sistemele de măsurare a performanței se pot clasifica în felul următor:

1. Sisteme utilizate pentru planificarea, controlul și coordonarea producției;
2. Sisteme utilizate pentru evidențierea implicării și evaluarea personalului;
3. Sisteme utilizate pentru analiza comparativă dintre organizații privitor la anumite aspecte organizaționale – benchmarking.

8. 2. CLASIFICAREA SISTEMELOR DE MĂSURARE A PERFORMANȚEI DUPĂ MODUL DE EVIDENȚIERE A PROCESELOR

O altă clasificare a sistemelor de măsurare a performanței, se poate face în funcție de modul de evidențiere a proceselor și operațiunilor. Astfel, sistemele de măsurare a performanței se pot clasifica în două mari categorii (fig. 8. 2):

1. Sisteme de măsurare a performanței bazate pe evidențierea costurilor;
2. Sisteme de măsurare a performanței bazate pe evidențierea altor aspecte decât costurile (non-cost);

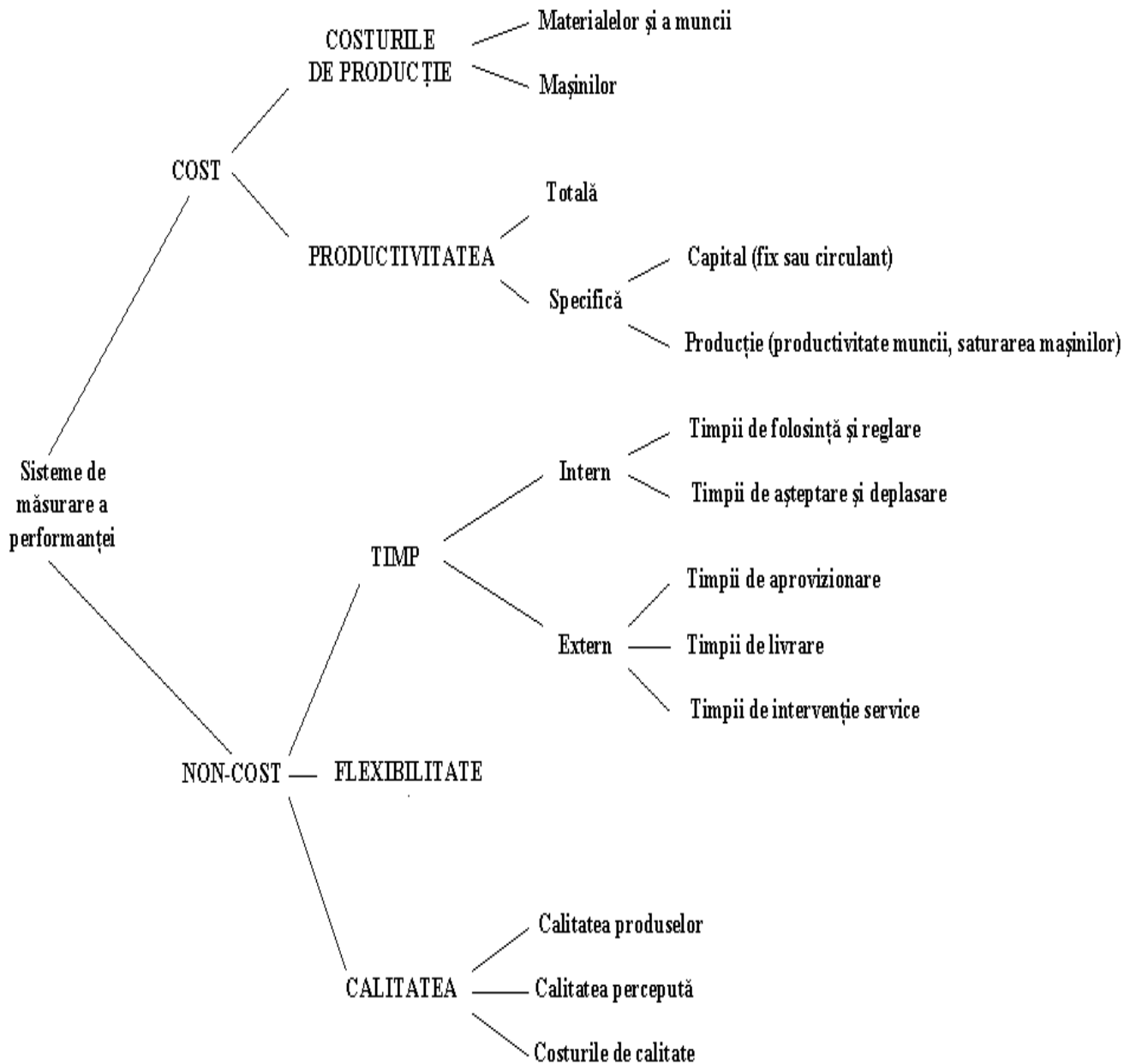


FIGURA 8. 2. CLASIFICAREA SISTEMELOR DE MĂSURARE A PERFORMANȚEI DUPĂ MODUL DE EVIDENȚIERE A PROCESELOR ȘI OPERAȚIUNILOR

(Sursa: A. De Toni și S.Tonchia, 2001, p. 52)

Astfel, după modul de evidențiere a costurilor, sistemele de măsurare a performanței se pot clasifica în următoarele sisteme:

- sisteme care evidențiază direct costurile de producție;
- sisteme care evidențiază productivitatea.

În categoria sistemelor care sunt legate de evidențierea proceselor și operațiunilor (non-cost) intră, sistemele bazate pe măsurarea timpilor de producție, flexibilitatea și evidențierea calității.

Aceste sisteme, după părerea noastră, măsoară performanța în termeni non-monetari și nu au o legătură directă cu rezultatele economico-financiare ale organizației.

8. 3. CLASIFICAREA SISTEMELOR DE MĂSURARE A PERFORMANȚEI DUPĂ MODUL DE EVIDENȚIERE A REZULTATELOR FINANCIARE

Din punct de vedere al evidențierii rezultatelor financiare, sistemele de măsurare a performanțelor se pot clasifica în trei mari categorii (Raboca, 2008):

- sisteme de măsurare a performanțelor financiare care se bazează pe măsurarea indicatorilor financiari sau care sunt legați de rezultatele financiare ale organizației;
- sisteme de măsurare a performanțelor financiare care nu se bazează pe măsurarea indicatorilor financiari sau care sunt indirect legați de rezultatele financiare ale organizației;
- sisteme de măsurare a performanțelor mixte, care încorporează și se bazează pe măsurarea atât a indicatori financiari, cât și a indicatori non-financiari.

Trebuie menționat faptul că sistemele de evidențiere a performanțelor financiare sunt numite în literatura de specialitate sisteme tradiționale de măsurare a performanțelor, în timp ce sistemele de măsurare a performanțelor bazate pe indicatori non-financiari sunt considerate sisteme non-tradiționale sau moderne. Numele de “sisteme tradiționale” acordate sistemelor de măsurare a performanței financiare se datorează în special faptului că, începând de la apariția lor și continuând de-a lungul multor decenii, aceste sisteme se bazau exclusiv pe măsurarea aspectelor financiare sau care evidențiau direct performanțele financiare. Introducerea măsurărilor de performanță non-financiare, apare mult mai târziu și vine ca o soluție la problemele și neajunsurile sistemelor de performanță financiare.

În studiul lor privind modificările survenite în măsurarea performanței, Ghalayini și Noble (1996), rezumă diferențele dintre sistemele tradiționale de măsurare a performanțelor și sistemele non-tradiționale de măsurare a performanțelor în felul următor (tabelul 8. 1):

Măsurarea tradițională a performanței	Măsurarea non-tradițională a performanței
Bazată pe sistemele de evidențiere contabile	Bazată pe strategia firmei
Măsurări axate în principal pe indicatori financiari	Măsurări axate în principal pe indicatori non-financiari
Măsoară performanța pe termen scurt	Măsoară performanța pe termen mediu și lung
Scopul principal al măsurătorilor este monitorizarea performanțelor	Scopul principal al măsurătorilor este îmbunătățirea performanțelor
Măsurări dificile, confuze, greu de folosit și care nu evidențiază întotdeauna exact performanța	Măsurări simple, clare, ușor de folosit care evidențiază clar performanța
Rigide și fixe, nu se schimbă în timp	Flexibile, se schimbă în timp în funcție de cerințe
Nu conduc la îmbunătățiri continue	Conduc la îmbunătățiri continue
Destinate managerilor din nivelele medii și	Destinate tuturor angajaților
	Conduc la motivarea și implicarea angajaților

superioare
Conduc la frustrări din partea angajaților

TABELUL 8. 1. DIFERENȚELE DINTRE SISTEMELE TRADIȚIONALE ȘI NON-TRADIȚIONALE DE MĂSURARE A PERFORMANȚEI DUPĂ GHALAYINI & NOBLE

(Sursa: Ghalayini A.M. & Noble J.S., 1996, p. 65)

Totodată, vorbind despre evoluția sistemelor de măsurare a performanței, specialistul Andy Neely (1995) sistematizează și el principalele diferențe dintre cele două sisteme după cum urmează (tabelul 8. 2):

Sisteme tradiționale de măsurare a performanței	Sisteme non- tradiționale de măsurare a performanței
Bazate pe evidențierea costului/eficiență	Bazate pe evidențierea valorilor grupurilor de interes
Evidențierea performanței financiare și a profitului	Evidențierea satisfacției clienților și a altor grupuri de interes (furnizori, angajați)
Măsoară performanța pe un orizont mic de timp	Măsoară performanța pe un orizont mare de timp
Măsurătorile și indicatorii nu sunt aliniați și nu au o legătură directă cu strategia și obiectivele generale	Măsurătorile și indicatorii sunt aliniați și au o legătură directă cu strategia și obiectivele generale
Folosite pentru evaluare	Folosite pentru evaluare și implicare
Compararea cu standarde	Monitorizarea continuă a îmbunătățirilor
Bazate pe măsurări funcționale	Bazate pe măsurări transversale
Bazate pe implicarea individuală	

TABELUL 8. 2. DIFERENȚELE DINTRE SISTEMELE TRADIȚIONALE ȘI NON-TRADIȚIONALE DE MĂSURARE A PERFORMANȚEI DUPĂ A NEELY, M. GREGORY ȘI K. PLATTS

(Sursa: Neely A., Gregory M., Platts K., 1995, p. 83)

În general, ca organizațiile să se asigure de atingerea scopurilor propuse și îndeplinirea misiunilor și obiectivelor lor, ele trebuie să adopte sisteme de măsurare a performanței care ar trebui să înglobeze pe lângă măsurători de indicatori financiare și măsurători de indicatori non-financieri (Raboca, 2008).

În funcție de obiectivele organizației, de situația conjuncturală și a factorilor de mediu, organizația să adopte sisteme de măsurare a performanței care:

- să înglobeze și să se bazeze pe indicatori financiare cât și indicatori non-financieri, astfel încât să reflecte cât mai real, clar și multidimensional performanțele organizației;
- să fie dinamice și flexibile, astfel încât să poată fi adaptate și modificate în timp în funcție de diferitele situații în care se află organizația;
- să permită nu numai evaluarea performanței dar și să faciliteze monitorizarea unei îmbunătățiri continue;
- să constituie un factor motivator pentru angajați precum și o creștere a gradului de implicare a acestora.

Așa cum menționam mai sus, sistemele de măsurare a performanței financiare, se bazează preponderent pe evidențierea performanțelor financiare (contabile) ale organizației.

Una dintre caracteristicile generale ale acestor sisteme este că ele folosesc indicatori de performanță evidențiați sub formă monetară.

În opinia noastră, sistemele de performanță financiară pot avea cel puțin trei scopuri și anume:

1. Sistemele de măsurare a performanțelor financiare pot fi folosite și utilizate ca un instrument al managementului financiar. În acest sens, aceste sisteme pot furniza informații pertinente cu privire la utilizarea și gestionarea eficientă a resurselor financiare, precum și la o organizare mai eficientă a activităților financiare. Orice organizație, fie ea privată sau din domeniul public, trebuie să “trăiască” într-un mediu de constrângeri financiare fiind solicitată în același timp să furnizeze prin activitățile sale anumite beneficii sub formă financiară diferitelor grupuri de interes sau acționari. Privit sub acest aspect, măsurarea performanței are rolul de a ajuta la conducerea și controlul resurselor financiare din organizație, respectiv a ajuta organizația să facă față constrângerilor financiare, constrângeri care în multe cazuri pot conduce organizația la faliment. Din punct de vedere al managementului financiar, măsurarea performanței financiare se traduce prin implicarea acestui tip de măsurare în procesele de planificare și control financiar.
2. Sistemele de măsurare a performanțelor financiare sunt principalul mijloc de evidențiere a situației financiare din organizație, cu alte cuvinte evidențiază starea de “sănătate” din punct de vedere al fondurilor derulate de organizații. În acest sens, măsurarea performanțelor asigură evidențierea gradului în care organizația și-a atins scopurile sau obiectivele financiare propuse. De altfel, evidențierea gradului de atingere a țintelor financiare de către organizație, după unii specialiști, constituie de fapt principala formă după care trebuie evaluată o organizație.
3. Sistemele de măsurare financiară constituie, alături de alte metode și tehnici, un instrument eficient și eficace de control și motivare a angajaților dintr-o organizație, precum și de evidențiere a activităților interne. În acest sens, importanța acestor sisteme rezidă în folosirea de către manageri a informațiilor care evidențiază gradul în care angajații au fost implicați în atingerea obiectivelor financiare ale organizației, respectiv gradul și contribuția fiecărui angajat la generarea de valori financiare pentru grupurile de interes sau acționari. Astfel, în funcție de contribuția fiecăruia dintre angajați la atingerea obiectivelor financiare, aceștia pot fi stimulați, motivați sau demotivați. Totodată trebuie remarcat, că sistemele de măsurare a performanței financiare sunt des folosite pentru monitorizarea și controlul managerilor de vârf din organizațiile private, evidențiind prin informațiile furnizate la modul general, gradul în care aceștia și-au desfășurat activitatea de a crea și crește „valorile” investite de grupurile de acționari sau alte grupuri de interes.

Ca și forme de sisteme de măsurare a performanței financiare, în prezent, pe plan mondial se întâlnesc o multitudine și o mare diversitate de astfel de sisteme, începând cu sisteme simple care evidențiază direct performanțele financiare și terminând cu sisteme complexe bazate pe construirea de indici financiari.

Astfel, două dintre modalitățile simple de evidențiere a performanțelor financiare ale organizației și care pot fi asimilate ca și sisteme, sunt cele legate de modalitățile de evidențiere a profitului și a fluxului de monetar (cash flow).

Astfel, ca și indicatori de performanță financiari, vom prezenta pe scurt următorii indicatori:

A) Profitul net pe acțiune

Principalul avantaj al acestui indicator (termenul în anglo-saxonă fiind de “Earning per Share”-EPS) îl constituie simplitatea calculului (diferența între venituri totale și cheltuielile totale ale întreprinderii raportat la numărul de acțiuni emise de către aceasta), informația privind nivelul acestuia putând fi preluată direct din situațiile financiar-contabile. De asemenea, în mărimea sa se regăsesc efectele tuturor activităților desfășurate de către organizație, fiind o măsură globală a performanței organizației.

În ceea ce privește deficiențele acestui indicator de măsurare a performanței financiare, acesta subvaluează costul capitalurilor, ignorând costul de oportunitate al acestora. În timp ce costul datoriei se regăsește în mod explicit în cheltuielile cu dobânzile, costul capitalului propriu este zero din perspectiva modului de calcul al acestui indicator.

În al doilea rând, analiza indicatorilor de performanță bazați pe profit nu poate face distincție între modificările intervenite în cifrele contabile ca efect al principiilor și regulilor de înregistrare contabilă față de cele ce au ca fundament dezvoltarea afacerii. Astfel, deciziile ce au drept suport mărimea acestui indicator riscă să sacrifice viitorul afacerii în favoarea prezentului. De exemplu, majorarea profitului net pe acțiune se poate obține și prin amânarea unei investiții majore pentru evitarea cheltuielilor cu punerea în funcțiune, diminuarea sau eliminarea cheltuielilor cu instruirea personalului, diminuarea amortizării trecute pe cheltuieli pentru recuperarea banilor alocați în activele fixe ale întreprinderii. Ca manager, în afaceri deseori trebuie să iei decizii pe care nu le-ai fi luat niciodată dacă ai fi fost proprietarul afacerii.

În al treilea rând, indicatorii de măsurare a performanțelor bazați pe profit exclud în analiza lor mărimea capitalului investit în afacere.

B) Profitul economic

Acest indicator este cunoscut în literatura de specialitate și sub denumirea de profitul rezidual (termenul în literatura anglo-saxonă regăsindu-se sub forma de “Economic Profit” - EP), titlatură ce derivă din modalitatea sa de calcul.

Astfel, acesta reprezintă profitul rămas după scăderea tuturor cheltuielilor aferente realizării activității de exploatare a întreprinderii, inclusiv a costurilor capitalurilor atrase pentru finanțarea acesteia. În acest fel este înlăturată deficiența caracteristică indicatorului profitul net, aceea de a nu lua în considerare costul capitalurilor proprii.

EP = Profitul din activitatea curentă net de impozit - Costul capitalurilor atrase

sau

EP = Capitalul investit x (Rentabilitatea capitalului investit – Costul mediu ponderat al capitalului atras pentru finanțare)

În estimarea profitului din activitatea curentă nu se iau în calcul veniturile și cheltuielile rezultate din cesionarea activelor întreprinderii, respectiv cele reprezentate de dobânzile de încasat sau de plată. Impozitul aferent acestui profit este calculat fără a se lua în considerare eventuala deductibilitate a cheltuielilor cu dobânzile. În acest fel nu este luat în considerare impactul structurii de finanțare asupra nivelului profitului obținut de către întreprindere. Ca urmare, prin intermediul acestui indicator se asigură o mai bună comparabilitate a nivelului de profitabilitate a diverselor întreprinderi cu structuri de finanțare diferite.

Prin luarea în considerare a costului capitalurilor investite în întreprindere, acest indicator reflectă plusul de valoare creat de întreprindere în cursul unei perioade (exercițiu financiar), putând constitui o referință pentru un management al afacerii ce are ca obiectiv crearea de valoare pentru acționari. Însă, ca și în cazul profitului net, mărimea acestui indicator este condiționată și de ansamblul politicilor contabile adoptate de către întreprindere, putând fi și rezultatul unor „cosmetizări” realizate la nivelul cheltuielilor acesteia.

C) Rentabilitatea capitalului investit (Return on Investments - ROI)

Dezvoltat de compania DuPont la sfârșitul anilor 1920, a fost definit ca raport între profitul net (care însă nu lua în calcul cheltuielile cu dobânzile) și activele nete (activele totale diminuate cu activele necorporale și datoriile curente). Indexul DuPont, așa cum a fost denumit, este foarte cunoscut și frecvent utilizat de către manageri chiar și în prezent. Secretul succesului lui constă în posibilitatea defalcării sale pe factori determinanți și analizării separate a acestora, controlându-se astfel pârgghiile ce au condus la o anumită mărime a acestui indicator. Este vorba despre binecunoscuta analiză factorială a ratelor de rentabilitate, ce pot fi descompuse în cel puțin doi factori determinanți: o rată de marjă și o rată de rotație.

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBIT}(1 - \tau)}{\text{AE}} = \frac{\text{EBIT}(1 - \tau)}{\text{CA}} \times \frac{\text{CA}}{\text{AE}}$$

unde:

EBIT (Earning Before Interests and Taxes) = profitul întreprinderii ce cuprinde totalitatea veniturilor organizației din care s-au scăzut cheltuielile aferente acestora, exceptând cele cu dobânzile de plată pentru creditele contractuale și impozitul pe profit

CA = cifra de afaceri netă realizată de întreprindere;

AE = capitalul investit în activele întreprinderii.

Definiția inițială a indicatorului de performanță ROI, s-a modificat în decursul timpului, o altă modalitate de calcul fiind aceea în care profitul net este raportat la capitalul investit în activele întreprinderii. ROI devine astfel echivalent cu rata de rentabilitate a activului (ROA - return on assets).

Ca urmare, atunci când se compară ROI obținut de diferite organizații, în primul rând trebuie să se clarifice modalitatea de calcul a acestuia pentru care s-a optat.

În ceea ce privește reflectarea valorii create prin intermediul acestui indicator, majoritatea managerilor și a investitorilor consideră că o organizație creează valoare atâta timp cât ROI este mai mare decât costul capitalului investit.

Indicatorul ROI ca orice indicator bazat pe profit poate prelua toate deficiențele legate de modul de estimare sau de manipulare a acestuia. În plus, managerii pot fi penalizați pentru deciziile lor legate de realizarea de noi investiții, ce diminuează ROI mediu al întreprinderii, chiar dacă per-total valoarea creată pentru acționari crește. Ca urmare, folosirea acestui indicator drept reper în măsurarea performanțelor managementului poate duce la “înghețarea” politicii de investiții a întreprinderii.

Strategiile pe termen lung ale întreprinderii de dezvoltare a activității sale și creștere a valorii acțiunilor conduc la cheltuieli ridicate de cercetare-dezvoltare, la majorarea cheltuielilor de marketing și a celor de investiții în active fixe și capital de lucru.

Ca rezultat, ROI va înregistra un regres în perioada de demarare a acestor strategii, depunctând firmele care încearcă să-și fructifice oportunitățile lor de creștere. Această deficiență este specifică tuturor indicatorilor ce măsoară performanțele prezente sau trecute ale întreprinderii și nu oportunitățile viitoare de majorare a eficienței firmei.

Un avantaj al indicatorului ROI rezultă chiar din modul său de calcul. Sunt înlăturate problemele de scală în realizarea de comparații privind performanțele atinse de diversele organizații sau compartimente din cadrul unei firme.

Însă, principalul avantaj al indicatorului ROI constă în faptul că, defalcat pe factorii determinanți ai nivelului acestuia, poate oferi indicii privind eventualele deficiențe sau puncte forte ce caracterizează gestiunea pe termen scurt a activității unei organizații.

Astfel, pot fi identificate compartimentele din cadrul organizației creatoare sau distrugătoare de valoare pentru acționari. O astfel de analiză, din păcate poate fi făcută doar de către analiștii financiari din interiorul organizației și pentru perioada anterioară de activitate a organizației.

D) Valoarea adăugată economică (Economic Value Added -EVA)

Valoarea adăugată economică este surplusul de valoare creat de o investiție sau un portofoliu de investiții. Este determinată de excesul de rentabilitate (excesul de rentabilitate fiind definit ca diferența dintre rentabilitatea investiției și costul capitalului atras pentru finanțarea sa) obținut prin exploatarea unei investiții în raport cu mărimea costului capitalului atras pentru finanțarea acelei investiții.

Valoarea economică adăugată (EVA) = (Rata rentabilității investiției – Costul capitalului) x Mărimea capitalului investit

Indicatori cu aceeași semnificație au fost însă folosiți încă din anii 50 – 60 ai secolului XX sub denumirea de profit rezidual. Valoarea economică adăugată (EVA) reprezintă cel mai cunoscut

indicator de acest tip “brevetat” de către Stern Stewart & Co.

Este definită ca diferența între profitul de exploatare și costul capitalului investit, ca urmare se poate spune că acțiunile managerilor aduc valoare economică numai în condițiile în care profiturile din exploatare depășesc costul capitalurilor investite.

Pentru eliminarea distorsiunilor intervenite la nivelul informațiilor contabile ca rezultat al diferitelor politici contabile utilizate, Stern Stewart recomandă până la 160 de ajustări ale informației contabile. Din modul de calcul al acestui indicator se pot observa cei trei factori importanți care-i condiționează mărimea.

De remarcat faptul că, mărimea indicatorilor din formula de calcul a EVA au ca suport performanța mai multor compartimente din cadrul organizației. În plus față de ROI, mărimea indicatorului EVA este influențată și de performanța compartimentului financiar, costul capitalului investit fiind un factor determinant al mărimii valorii create de către organizație.

Din practica întreprinderilor ce și-au ghidat managementul performanței activității cu ajutorul indicatorului valoarea adăugată economic se desprind câteva avantaje și dezavantaje ale utilizării sale. Printre avantaje se numără:

- luarea în calcul a costului capitalurilor investite, reflectându-se astfel capacitatea întreprinderii de crea plus de valoare. Profitabilitatea întreprinderii este corelată cu nivelul costurilor (de exploatare și de finanțare) aferente activității sale.
- alinierea mai bună a obiectivelor managerilor (maximizarea câștigurilor obținute, creșterea prestigiului acestora etc.) cu obiectivele întregii întreprinderi (creșterea cotei de piață, reducerea costurilor, majorarea rentabilității capitalurilor investite în afacere, satisfacerea cerințelor clienților, satisfacerea cerințelor clienților etc.), a proprietarilor acesteia, orientând efortul managerilor în direcția creării de valoare pentru acționari.
- în calculul acestui indicator se ține cont de calitatea profiturilor, în sensul că profitul este ajustat pentru o mai bună reflectare a mărimii sale în condiții normale de exploatare.

În ceea ce privește dezavantajele, principalele sunt:

- nu ține cont de diferențele de mărime existente între diferite unități de producție, implicând o comparabilitate scăzută a performanțelor între diversele divizii ale unei firme;
- calculul EVA se bazează pe informații ce provin din contabilitate, existând riscul manipulării acestor informații de către manageri;
- pune accentul pe generarea de rezultate pe termen scurt, inducând lipsa de motivare a managerilor de a investi în produse și tehnologii inovatoare, costurile fiind recunoscute imediat în contabilitate, efectele benefice (veniturile sau economiile de cheltuieli) urmând să apară după o anumită perioadă de timp. Riscurile și costurile asociate inovării pot depăși ca amploare mărimea câștigului potențial. Diminuarea prezentă a EVA poate conduce la recompensări mai scăzute, sau chiar pierderi de promovări pentru managerul în cauză. Managerii, ca orice alți investitori,

înțeleg conceptul “valoarea în timp a banilor” și au noțiunea de risc (banii câștigați astăzi sunt mai siguri și valorează mai mult decât cei posibil de câștigat în viitor). Ca urmare aceștia vor acționa întotdeauna în sensul maximizării veniturilor prezente. Este înlăturat astfel riscul ca rezultatele să fie “culese” de înlocuitorii lor. Nici un manager nu-și dorește să facă eforturi fără a fi recompensate sau recompensa să o primească altcineva.

- EVA, ca orice indicator agregat, se calculează la sfârșitul unui exercițiu financiar. Cu ajutorul EVA nu pot fi identificate cauzele primare ce au generat ineficiența. Analiza performanțelor activității ar trebui făcută pentru operațiile derulate în “locurile înguste”, (compartimentele ce determină mărirea fluxurilor rulate în cadrul fabricii și respectiv gradul de utilizare a capacităților de producție), în scopul identificării activităților fără valoare ce pot fi eliminate.

Ca și în cazul celorlalți indicatori financiari de măsurare a performanței, prezentați anterior, se constată lipsa conexiunii cu aspectele calitative, respectiv strategice implicate în procesul creării de valoare.

E) Rentabilitatea totală obținută de acționari (Total Shareholder Return – TSR)

Numeroși analiști financiari consideră că rentabilitatea totală obținută de acționari - TSR, estimat ca sumă a câștigului de capital și dividendele obținute de către aceștia raportat la mărirea capitalul investit, este cel mai bun indicator de măsurare a performanței întreprinderii și a capacității sale de a crea valoare pentru acționari. Având în vedere faptul că performanța organizațiilor este doar unul dintre multiplii factori cu impact asupra mărimii cursului acțiunilor, apelarea la TSR ca unic indicator de măsurare a performanței managementului organizației, ar implica recompensarea sau penalizarea acestuia pentru evenimente ce scapă controlului său.

Pe termen scurt, diferențele existente între performanța actuală a firmei și așteptările pieței, precum și modificările intervenite la nivelul acestor așteptări au avut un impact asupra cursului acțiunilor mai mult decât nivelul atins al performanței.

Astfel, ceea ce duce la majorarea sau diminuarea rentabilității totale obținute de acționari (TSR) sunt “surprizele” pregătite de către managementul firmei prin intermediul raportărilor sale.

Ca rezultat, companiile care, în mod regulat, confirmă așteptările pieței privind performanțele lor ridicate, au dificultăți din ce în ce mai mari privind asigurarea unui trend crescător al TSR.

Prin urmare, managementul firmei trebuie să asigure o gestiune eficientă atât a resurselor și competențelor întreprinderii cât și a așteptărilor pe care investitorii și le formează pe baza informațiilor disponibile despre firmă și mediul de afaceri al acesteia. Prin intermediul acestui indicator de performanță – TSR se reușește alinierea obiectivelor organizației de-a lungul structurilor sale în vederea atingerii obiectivului central al managementului firmei: maximizarea valorii obținute de către acționari. Având în vedere faptul că piața reflectă modificările intervenite în așteptările investitorilor privind nivelul performanțelor viitoare ale întreprinderii posibil de atins în următorii ani, se poate obține o majorare a TSR chiar în condițiile în care performanța actuală a fost îmbunătățită doar marginal.

Fundamentul indicatorului TSR este dat de ideea conform căreia valoarea întreprinderii estimată prin actualizarea cash flow-urilor disponibile previzionate se aproprie de valoarea reală a organizației/firmei recunoscute de piață. Indicatorii statici de măsurare a performanței, respectiv cei dinamici, ce iau în calcul și performanțele viitoare ale organizației nu sunt mutual exclusivi, ambele tipuri pot fi încorporate ca repere în managementul organizației. Rentabilitatea totală obținută de către acționari poate fi considerată ca o sinteză a acțiunilor întreprinderii direcționate în vederea creării de valoare.

Astfel, managementul valorii poate fi ghidat cu ajutorul acestui indicator de măsurare a performanțelor financiare ale organizației, descompus pe factorii principali care-i condiționează mărimea (figura 8. 3).

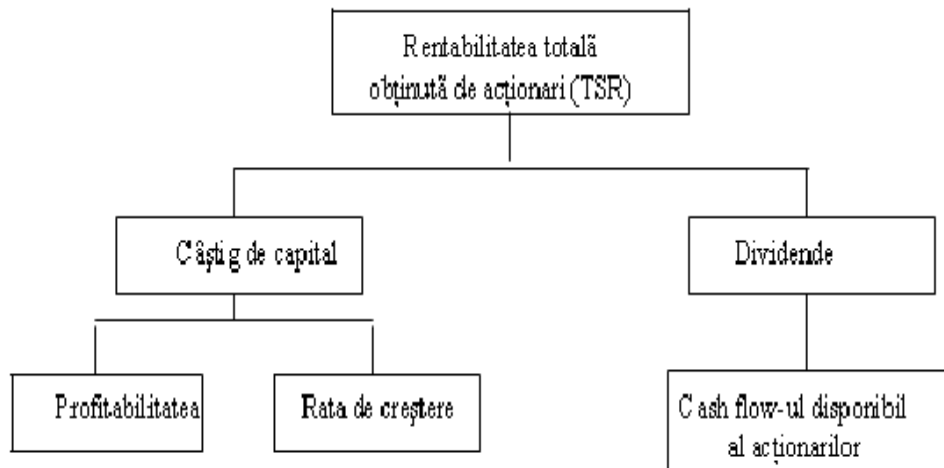


FIGURA 8. 3. INDICATORI DE MĂSURARE A VALORII CREATE PENTRU ACȚIONARI

(Sursa: The Boston Consulting Group, www.bcg.com)

În opinia noastră, limitele TSR în măsurarea performanțelor organizației sunt:

- TSR se focalizează doar pe investițiile existente ale companiei, ca urmare există riscul nevalorificării oportunităților de investiții a căror rentabilitate obținută de acționari este mai mare decât costul de oportunitate al capitalurilor, pentru că acestea presupun alocări suplimentare de fonduri. Se ilustrează astfel ideea conform căreia: pe termen scurt o întreprindere bună poate să fie o investiție bună, și viceversa. Analiza pe termen lung a mărimilor înregistrate de TSR poate înlătura parțial această deficiență.
- Mărimea TSR nu este influențată numai de performanța actuală și viitoare a întreprinderii, ci și de modificările de conjunctură intervenite la nivelul pieței de capital, al domeniului de activitate, al mediului economic în care firma își desfășoară activitatea etc. Ca urmare, pe termen scurt, nivelul acestui indicator poate furniza informații eronate. În acest sens, este recomandabilă analiza performanțelor întreprinderii obținute în decursul mai multor ani și studierea acestora cu ajutorul mai multor indicatori financiari, statici și dinamici.

- TSR reflectă doar valoarea organizației, costul capitalului necesar pentru obținerea acestei valori rămânând în penumbră. Crearea de valoare pentru acționari este determinată ca diferență între valoarea de piață a firmei și mărimea capitalului investit.

Sistemele de măsurare a performanțelor non-financiare folosesc pentru evidențierea performanțelor organizaționale indicatori de performanță non-financiară, respectiv indicatori care nu evidențiază direct rezultatele financiare ale organizației și care nu se exprimă sub formă monetară.

De altfel, numeroase studii relevă faptul că sistemele de măsurare a performanței ar trebui să includă pe lângă măsurarea indicatorilor financiară și indicatori de performanță non-financiară. În acest sens, Kaplan și Norton (1996) consideră că indicatorii non-financiară reușesc să reflecte mai bine performanțele viitoare ale firmelor decât indicatorii financiară tradiționali.

Totodată, cei doi specialiști sunt de părere că integrarea măsurării indicatorilor de performanță non-financiară în cadrul sistemelor de măsurare a performanței permit managerilor o mai bună înțelegere a relației între diferitele obiective strategice, respectiv o evidențiere mai bună a acțiunilor angajaților legate de atingerea obiectivelor strategice ale organizației.

Anumiți specialiști (Amal et al., 2003) sunt de părere că măsurarea indicatorilor de performanță non-financiară a apărut ca o reacție la deficiențele măsurării indicatorilor de performanță financiară, respectiv ca o încercare de eliminare a deficienței constatate de faptul că simpla măsurare a performanței numai după indicatorii financiară nu mai asigură o reflectare clară a succesului firmelor pe piață.

Vorbind despre deficiențele sistemelor de măsurare a performanței, S. Brignall și J. Ballantine (1996), sunt de părere că principala deficiență a sistemelor financiare de măsurare a performanței constă în faptul că acestea nu reușesc, datorită concentrării pe măsurări de indicatori exclusiv financiară, să măsoare și să evidențieze dimensiunile multiple pe care le comportă conceptul de performanță. În felul acesta aceste sisteme pot, cel mult, evidenția cerințele și dorințele acționarilor, ratând în felul acesta a evidenția și cerințele și dorințele altor grupuri de interes (clienți, furnizori, angajați) și fără a putea evidenția modul în care organizația reușește a se adapta la mediul extern.

În urma unor studii efectuate referitor la sistemele de măsurare a performanței, Fisher (1995) și Brancato (1995) au identificat trei mari rațiuni pentru care organizațiile, în special cele private, ar trebui să folosească indicatorii non-financiară în sistemele lor de măsurare a performanței, și anume:

1. Eliminarea limitărilor și deficiențelor măsurării performanței tradiționale bazate pe indicatori financiară. În acest sens, indicatori financiară au următoarele limitări : (1) sunt prea legați numai de evaluarea unei perioade trecute – evaluarea performanțelor unei perioade consumate; (2) nu au o predictibilitate mare referitor la explicarea unei performanțe în viitor; (3) recompensează comportamente numai pe termen scurt sau incorecte; (4) nu sunt acționabile, furnizând puține informații referitoare la cauzele sau modul de soluționare a problemelor; (5) nu evidențiază schimbările majore înainte să fie prea târziu; (6) sunt prea complicat agregați pentru a ghida o acțiune managerială. Prin încorporarea de indicatori non-financiară, organizațiile caută să creeze un set variat de măsurători care să evidențieze nu numai valorile organizației dar și factorii care conduc la crearea valorii de organizație.

2. Presiune competitivă. Schimbările mediului operațional motivează managerii să găsească noi căi de conducere, coordonare și control al operațiunilor. În acest sens, frecvențele schimbări ale mediului precum și intensificarea competiției au forțat organizațiile pentru măsurarea „valorilor” non-financiare care conduc la succesul lor, într-un mediu nou competitiv. De altfel, anumite studii (Chenhall, R.A., Morris D., 1986) au demonstrat că există o legătură între gradul de folosire a indicatorilor non-financieri de către o firmă și gradul de presiune exercitat de competitori pe piață, respectiv relația pozitivă între gradul de nesiguranță a mediului și solicitarea de sisteme informaționale care să încorporeze indicatori non-financieri.

3. Creșterea inițiativelor și preocupărilor spre îmbunătățire. Multe organizații adoptă măsurări de indicatori non-financieri ca parte a creșterii inițiativelor privind îmbunătățirile proceselor și activităților interne dar și a calității serviciilor și produselor furnizate. Este cunoscut faptul că orientarea către TQM solicită ca managerii să acorde o atenție ridicată satisfacției și doleanțelor clienților, lucru care conduce nemijlocit la înglobarea măsurătorilor non-financiare cum ar fi: gradul de satisfacție a clienților, gradul de retenție a clienților, numărul de plângeri/gradul de nemulțumire a clienților, numărul de defecte înregistrate pe diferite produse livrate, termen de garanție.

Legat de indicatorii de performanță non-financieri, Baker și colaboratorii săi (2000) precum și Behn și Riley (1999) au constatat o relație directă între gradul de satisfacție al clienților și performanțele viitoare ale întreprinderilor din domeniul hotelier și transporturi aeriene. Acest lucru confirmă faptul că, în anumite cazuri, indicatorii non-financieri au un grad de predicție a performanței mult mai mare de cât indicatorii financieri de performanță. De altfel, rezultatele unui studiu realizat de către specialiștii Ittner și Larcker (2001) pe un eșantion de 148 de directori executivi a unor firme de consultanță au evidențiat faptul că pentru managementul de vârf indicatorii non-financieri au o importanță mult mai mare decât indicatorii financieri. În acest sens, studiul lor a evidențiat faptul că indicatorii financieri de performanță se situează doar pe locul 4 ca și importanță. Primele 3 locuri în ierarhia importanței fiind ocupate de către indicatorii non-financieri care cuantifică satisfacția clienților, calitatea produselor și a proceselor interne, satisfacția salariaților (fig. 8. 4).

De asemenea, conform studiului menționat mai sus, cea mai mică importanță acordată de către manageri unui indicator de performanță vizează indicatorii de performanță care cuantifică protecția mediului.

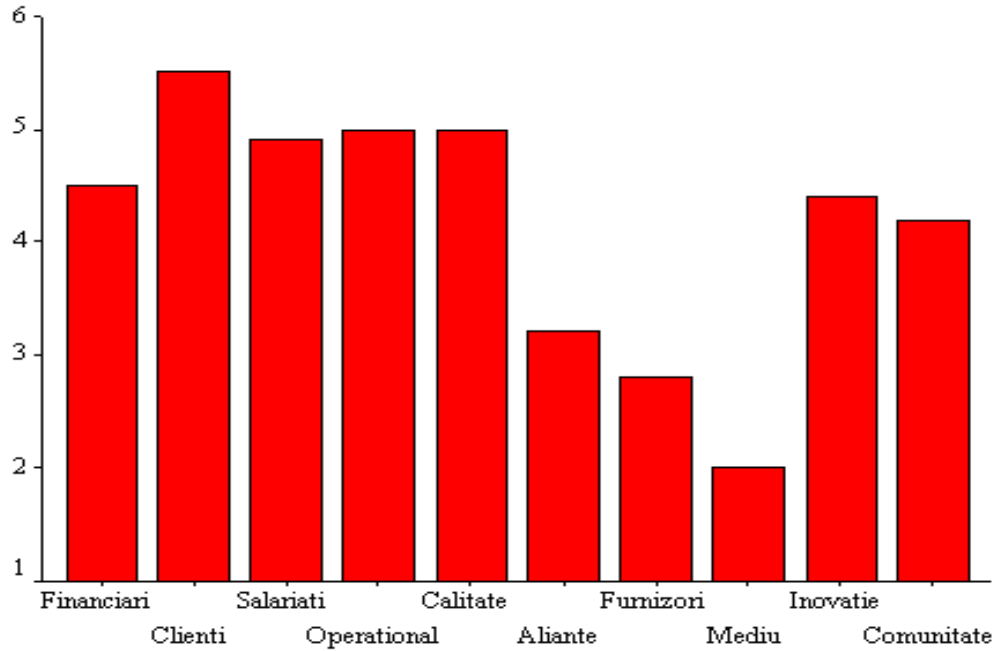


FIGURA 8. 4. IERARHIZAREA IMPORTANȚEI INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ
(Sursa: Ittner C.D. & Larcker D.F., 2001, p. 362)

Referitor la măsurarea și folosirea indicatorilor de performanță non-financiar, un studiul efectuat de A. Ciobanu (2006), realizat pe un eșantion format din 60 de firme românești din diverse sectoare de activitate a evidențiat faptul că 62,7% dintre manageri folosesc în aceeași măsură atât indicatori non-financiar cât și financiar pentru măsurarea performanței organizației, 13,6% acordându-le indicatorilor non-financiar chiar o importanță mai mare (fig. 8. 5).

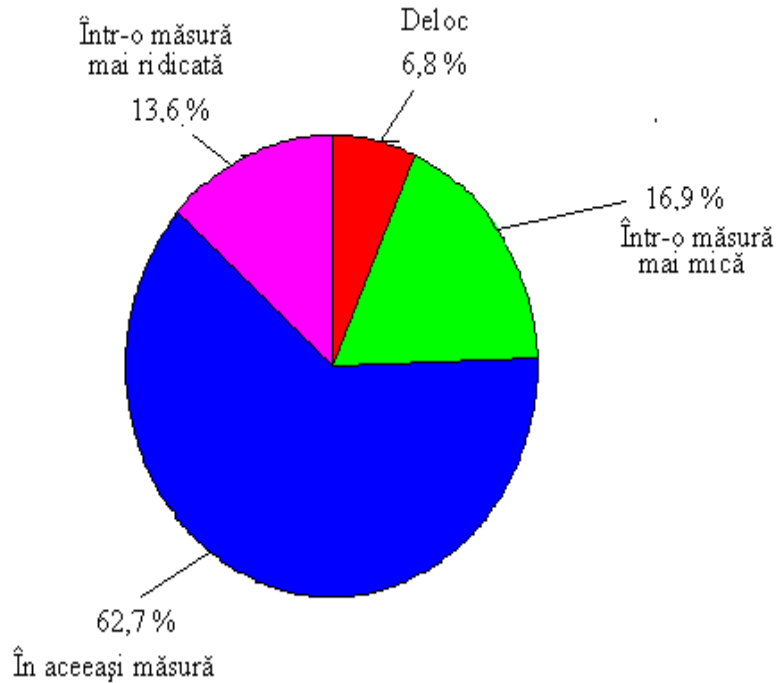


FIGURA 8. 5. UTILIZAREA INDICATORILOR NON-FINANCIARI ÎN RAPORT CU INDICATORII FINANCIARI

(Sursa: Ciobanu, 2006, p. 150)

De asemenea, legat de principalii indicatori non-financiari la care managerii apelează, tot acest studiu evidențiază faptul că managementului organizațiilor este focalizat pe măsurarea satisfacției clienților (95%), acordând însă, atenție și indicatorilor privind calitatea managementului (39%), satisfacția salariaților (35,6%). Doar în cazul a 28,8% dintre organizațiile analizate, managementul apelează la indicatorii non-financiari de măsurare a performanței de mediu a organizației.

Nu în ultimul rând, studiul realizat de Ciobanu (2006) analizează modul în care sunt utilizați de către manageri indicatorii de performanță non-financiari. Astfel, conform studiului, indicatorii de performanță non-financiari sunt folosiți preponderent pentru monitorizarea performanțelor organizației (80%) precum și pentru fundamentarea alocărilor de resurse pentru realizarea de investiții (50%).

BIBLIOGRAFIE

Amal, A. Said, Hassan R. Hassabelnaby, Benson Wier, 'An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures', 2003, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 15, pp. 219-224.

Anderson, B. și Fagerhaug, T., *Performance Measurement Explained, Designing and implementing Your State of the Art System*, Milwaukee (WI): ASQ Quality Press, Milwaukee, 2003.

Anderson, E. și W., Fornell, C., 'Foundations of the American Customer Satisfaction Index', *Total Quality Management*, 2000, Vol.11, no.7, pp. 869-882.

Ahrne, G., *Agency and Organization (Towards an Organizational Theory of Society)*, 1990, SAGE Publications, London.

Baird, W., *Managing the performance*, New York: John Wiley, 1986.

Behn, R., D., 'Why measure performance? Different purpose requires different measures', 2003, *Public Administration Review*, Sept/Oct., Vol.63, No.5, pp. 586-606.

Berman, E. și Wang, Xiao Hu, 'Performance Measurement in US Counties: Capacity for Reform', 2000, *Public Administration Review*, Sept/Oct. Vol.60, No.5, pp. 409-420.

Berman, E. și Wang, Xiao Hu, 'Hypotheses about performance Measurement in Counties: Findings from a survey', 2001, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.11, No.3, pp. 403-427.

Bouckaert, Geert, 'Public Productivity in Retrospective', în Mark Holzer (ed.) *Public Productivity Handbook*, New York: Marcel Dekker Inc., 2004.

Bourguignon, C., 'Peut-on definir la performance?', 1995, *Revue Francaise de Comptabilite*, No.269, July-August, pp. 34-46.

Bourne, M. și Neely, A., 'Implementing performance measurement systems: a literature review', 2003, *International Journal of Business performance management*, Vol.5, No.2, pp. 3-6.

Brancato, C., K., *New performance measures- A research report*. Report number 1118-95-RR, New York: The Conference Board, 1995.

Brignall, S. și Ballantine, J., 'Performance measurement in service businesses revised', 1996, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.7, No.1, pp. 6-31.

Brignall, T.J., Fitzgerald L., Johnston R. și Silvestro, R., 'Performance measurement in Service Business', 1991, *Management Accounting*, Vol.69, No. 10, pp. 34-36.

Brignall, S., 'The balanced scorecard: an environment and social critique', *Proceedings of the 3rd International Conference on Performance Measurement, Boston, 2002*.

Burduş, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A. și Miles, M., *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2000.

Ciobanu, A., *Analiza performanței întreprinderii*, București: Editura ASE, 2006.

Clark, B., 'Measuring performance: The marketing perspective', în Andy Neely (ed.), *Business Performance Measurement Theory and Practice*, Cambridge: Cambridge University Press, 2006, p. 22.

Coch, L. și French, J.R.P., 'Overcoming Resistance to change' în *Human Relations*, 1948, Nr. 2, pp. 512-532.

Corvellec, H., *Stories of Achievements: Narrative Features of Organizational Performance*, Stockholm: Lund University Press, 1995.

Cummings, G. T., Worley, G. C., *Essentials of Organization Development and Change*, 2000, South-Western Publishers.

Dalton, G., Lawrence, R. P. și Greiner E. L., *Organizational Change and Development*, 1970, Irwin Inc. & The Dorsey Press, USA.

De Toni, S. și Tonchia, A., 'Performance measurement systems – Models, characteristics and measures', 2001, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.21, no.1/2, pp. 50-64.

DuBrin, A., *Fundamentals of Organizational Behaviour: An Applied Perspective*, 1974, New York: Pergamon Press.

Eccles, R., G., 'The performance measurement manifesto', 1991, *Harvard Business Review*, January-February, Vol.69, No.1, pp. 131-137.

Fisher, C., *Management Accounting*, New Jersey: Prentice Hall, 1995.

Flamholtz, E., G., 'Accounting budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives', 1983, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.8, No.3, pp. 153-169.

Foltin, C., 'State and local government performance: It's time to measure up', 1999, *The Government Accountants Journal*, Vol.48, No.1, pp. 40-47.

French, W. și Bell, H., C., *Organization Development*, New Jersey: Practice Hall, 1999.

Fry, T., D. și Coes, J., F., 'Manufacturing performance: local versus global measures', 1989, *Production and Inventory Management Journal*, 2nd Quarter, Vol.30, No.2, pp. 52-56.

Gaebler, T. și Osborne, D., *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1992.

Ghalayini, A., M. și Noble, J., S., 'The changing basis of performance measurement', 1996, *International Journal of Operations & Production management*, Vol.16, No.8, pp. 63-68.

Gheorghiu, Al. și Ionescu, M., 'Specificul variabilelor economice', 2002, *Revista Finanțe, Bănci, Asigurări*, no.8/2002.

Golembiewski, T. R., *Approaches to Planned Change (Orienting Perspectives and Micro-Level Interventions)*, 1993, Transaction Publishers, New Brunswick.

Harrison, M., *Diagnosing Organizations. Methods, Models, and Processes*, Applied Social Research Methods Series Volume 8, SAGE Publications Ltd., 1987.

Hatry H., P., *Performance measurement - Getting Results*, (2nd edit.), Washington DC: The Urban Institute Press, 2006.

Halachmi A., 'Performance measurement and government productivity', 2002, *Work Study*, Vol.51, No.20, pp. 63-73.

Holzer, M. și Kloby, K. (2005), 'Public performance: An assessment of state-of-the-art and models for citizen participation', *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.57, No.7, pp. 517-529.

Huse, F. E. și Cummings, G. T., *Organization Development and Change. Third Edition*, West Publishing Company, Minnesota, 1985.

Ittner, C., D. și Larcker D., F., 'Coming up short on non-financial performance measurement', 2003, *Harvard Business Review*, November, Vol.81, No.11, pp. 88-95.

Johnson, H., T., 'Towards an understanding of nineteenth century cost accounting', 1981, *The Accounting Review*, Vol. LVI, No.3, pp. 510-520.

Kanji, Gopal, K., 'Measurement of Business Excellence', 1998, *Total Quality Management*, Vol. 9, No.7, pp. 633-643.

Kanji, Gopal, K., 'Take a Test Drive for Business Excellence', 2000, *Annual Quality Congress Proceedings, Indianapolis, IN*, May, Vol. 54, No.1, pp. 377-385.

Kanter, R. M., *The Change Masters*, 1996, International Thomson Business Press.

Kanter, R. M., Stein, A. B. și Todd, D. J., *The Challenge of Organizational Change (How Companies Experience It and Leaders Guide It)*, 1992, The Free Press, New York, USA.

Kaplan, R., S., și Norton, D., P., 'The Balanced Scorecard - Measure that Drive Performance', 1992, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp. 71-79.

Kaplan, R. S. și Norton, D., P., *The Balanced Scorecard – Translating strategy into action*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Kaplan, R., S. și Norton, D., P., 'Transforming Balanced Scorecard from performance measurements to strategic management: Part 1', 2001, *Accounting Horizons*, Vol.15, No.1, pp. 87-105.

Kaplan, R., S. și Norton, D., P., 'Transforming Balanced Scorecard from performance measurements to strategic management: Part 2', 2001, *Accounting Horizons*, Vol.15, No.2, pp. 147-161.

Kaplan, R., S. și Norton, D., P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston: Harvard Business School Press, 2004.

Keegan, D., P., Eiler, Robert, G., și Charles, R., 'Are Your Performance Measurement Obsolete', 1991, *Management Accounting*, Vol. 70, No.12, pp. 45-54.

Kilmann, R. H., Saxton, M .J. și Serpa, R., 'Issues in understanding and changing culture' în *California Management Review*, 28, 1986, pp. 87-98.

King, N. și Anderson, N., *Innovation and Change in Organisations*, 1995, Routledge, London.

Kit, Fai Pun, Anthony, Sydney, White (2005), 'A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks', 2005, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, No.1, pp. 49-56.

Kravchuk, R., S. și Schack, R. W., 'Designing Effective Performance Measurement Systems under the Government Performance Results Act of 1993', 1996, *Public Administration Review*, Vol.56, No.4, pp. 348-358.

Lawrence, P., 'How to Deal with Resistance to Change' în *Harvard Business Review*, 1969, January-February, pp. 115-122.

Lebans, M. (1995), 'Oui, il faut definir la performance', *Revue Française de Comptabilite*, July-August, No.269, pp. 74-78.

Lebans, M. și Euske, K., 'A conceptual and operational delineation of performance' în Andy Neely, (eds.), *Business Performance Measurement Theory and Practice*, Cambridge: Cambridge University Press, 2006, p. 69.

Leigh, A., *Effective Change*, 1997, Institute of Personnel Management, London.

Lewin, K., *Field Theory in Social Change*, 1951, Harper & Row, New York.

Lippit, R., Watson, J. și Westley, B., *The Dynamics of Planned Change*, 1958, New York: Harcourt and Brace.

Mayer, M. și Gupta, S., 'The performance paradox', 1994, *Research in Organizational Behavior*, Vol.16, pp. 309-310.

McNair, C., J., Lynch, R., L. și Cross, K.,F., (1990), 'Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree?', 1990, *Management Accounting*, Vol.72, No.5, pp. 28-35.

Melkers, J. și Willoughby, K. (2005), 'Models of Performance-Measurement Use in Local Governments: Understanding Budgeting, Communication, and Lasting Effects', 2005, *Public Administration Review*, Mar/Apr. Vol.65, No.2, pp. 180-188.

Naghi, Mihai, Stegorean R., *Managementul producției industriale*, Cluj-Napoca: Editura Dacia, 2004.

Neely, Andy, 'The evolution of performance measurement research, 2005, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.25, No.1, pp. 1271-1279.

Neely, Andy (2006), *Business performance measurement, Theory and practice*, Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

Neely, A. și Adams, C., A., 'The performance Prism perspective', 2001, *Journal of Cost Management*, Vol.15, No.1, pp. 7-15.

Neely, A., Gregor, M. și Platts, K., 'Performance measurement systems design', 1995, *International Journal of Operations and Production Management*, Vo.15, No.4, pp. 80 -116.

Neely, A., Gregory, M. și Platts, K., 'Performance measurement system design – a literature review and research agenda', 1995, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.17, No.11, pp. 83-98.

Neely, A., Mills, J., F., Gregory, M.J., Platts, K., 'Performance measurement systems design – a literature review and research agenda', 1995, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.15, No.4, pp. 80-94.

Neely, Andy, *Business performance measurement, Theory and practice*, Cambridge: Cambridge University Press, Cambridge, 2003.

Newcomer, K., E., *Using Performance Measurement to Improve Public and Nonprofit Programs*, San Francisco; Jossey-Bass, 1997.

Niculescu, M. și Lavalette, G. (1999), *Stratégies de croissance*, Paris: Ed. d'Organisation, 1999.

Niculescu M., *Diagnostic global strategic, vol. 2 - Diagnostic financiar*, București; Editura Economică, 2003.

Niculescu, M., *Diagnostic financiar, vol. II*, București: Editura Economică, 2005.

Patria, De Julnes și Holzer, M., 'Promoting the Utilization of Performance Measures in public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation', 2001, *Public Administration Review*, Nov/Dec. pp. 693-704.

Poister, T., H., *Measuring Performance in Public Administration and Nonprofit Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

Porras, J. și Robertson, P., 'Organization Development: Theory, Practice and Research' în *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol.3, 1991, Davies-Black Publishing.

Power, M., *The Audit Society: Rituals of Verification*, Oxford; Oxford University Press, Oxford, 1997.

Raboca, Horia, *Măsurarea satisfacției clienților serviciilor publice*, Cluj-Napoca: Editura Accent, 2008.

Rouse, P. și Putterill M., 'An integral framework for performance measurement', 2003, *Management Decision*, Vol.41, No.8, pp. 793-799.

Sink, D., S. și Tuttle, T., C., *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*, Norcross: Industrial Engineering and Management Press, 1989.

Van de Ven, A. și Poole, M. S., 'Explaining Development and Change in Organizations', 1995, *Academy of Management Review*, Vol. 20, Nr. 3, pp. 514-586.

Williams, D., W., 'Measuring government in the early twentieth century', 2003, *Public Administration Review*, Vol.63, No.6, pp. 643-659.

Zamfir, C., *Metoda normativă în psihosociologia organizațională*, 1972, Ed. Stiințifică, București.