

**PERFORMANȚA MANAGERIALĂ -
IMPERATIVUL ÎNTREPRINDERII MODERNE**

**MANAGERIAL PERFORMANCE -
THE IMPERATIVE OF MODERN ENTERPRISE**

**Prof. univ. dr. Silviu Crișan
Universitatea „Lucian Blaga”, Sibiu
Facultatea de Științe Economice**

Abstract

Managerial performance represents a subject that is continuously highlighted on the scientific debates with economic content. This is so, as far as between the managerial performance and the performance of any organization there is a direct relationship of great intensity. If Peter Drucker were to be made reference to, namely that “efficiency means doing well whatever you do”, then we can easily infer the following: if at the management level a minimizing of the costs regarding the resources necessary to obtain the objectives in view is successful, we can state that there is an efficient activity, there is performance. The need for a managerial performance becomes more obvious as during the present period the financial and economic crises are unfortunately a reality.

Keywords: enterprise, management, managerial performance, managerial behavior

Orice întreprindere productivă are ca „funcție principală producerea de bunuri materiale și servicii (nonfinanciare) în structura, cantitatea și calitatea impuse de cererea de pe piață și obținerea unui profit” (Gavrilă, T., Lefter, V., 2002).

Întreprinderea este un „ansamblu de factori de producție, materiali și imateriali reuniți sub autoritatea unui individ sau a unei echipe în scopul atragerii prin producerea de bunuri și servicii a unei clientele și de a obține un profit” (Montcel, H. T., 1972).

Acționând într-un mediu concurențial, întreprinderea modernă urmărește să obțină pe piață o poziție cât mai bună. Reușita în acest demers, probează faptul că acea întreprindere desfășoară o activitate performantă. Performanța, care face obiectul aprecierilor cantitative și calitative ale realizărilor din centrele de responsabilitate din întreprindere, se reflectă într-o serie de indicatori care, după caz vor arăta măsura în care:

- are rezultate financiare bune;
- produsele și serviciile pe care le oferă pieței satisfac la un nivel corespunzător necesitățile de consum;
- pregătirea și comportamentul personalului sunt componentele forte ale activității din întreprindere;
- motivația și gradul de satisfacție în muncă a salariaților sunt la un nivel corespunzător;
- nivelul calitativ general al

Any productive enterprise has “main function the production of material goods and services (non financial) within the structure quantity and quality imposed by the market demand and obtaining a profit” (Gavrilă, T., Lefter, V., 2002).

The enterprise an “array of production, material, immaterial factors, reunited under the authority of a person or a team in order to attract customers by producing goods and services and obtaining a profit” (Montcel, H. T., 1972).

Acting within a competitive environment, modern enterprise is aiming and obtaining under market the best position. The success of this is evidence that the respective enterprise has an efficient activity.

Performance is the object of quantitative and qualitative appreciations of the achievements in enterprises, is being reflected through different indexes, which will outline the way in which it:

- has good financial results;
- the products and services they are offering on the market satisfy the consumption needs;
- the training and behavior of the staff are strong components of the activity within an enterprise;
- staff motivation and satisfaction in work are good;
- general qualitative level of work is high;

muncii este unul ridicat;

➤ în ansamblul ei, activitatea din întreprindere este eficientă și eficace.

De fapt, performanța întreprinderii moderne se concretizează în faptul că reușește să demonstreze că dispune de capacitatea de a satisface aspirațiile mai multor grupuri de interese formate din:

➤ proprietari sau acționari interesați să obțină profit;

➤ salariați, care urmăresc să obțină pentru munca prestată bani sau alte recompense, care să asigure lor și familiilor lor cele necesare traiului;

➤ furnizori, pentru care este important să obțină, la termenele convenite, echivalentul materiilor, materialelor sau serviciilor pe care le-au vândut întreprinderii;

➤ stat, care în condițiile în care prin legislația care o promovează face regulile jocului, urmărește să încaseze taxele și impozitele care el le-a stabilit;

➤ intermediari financiari, care prin plasarea propriilor disponibilități urmăresc o remunerare cât mai ridicată;

➤ societăți de asigurări, care încheind contracte de asigurări cu o întreprindere urmăresc obținerea unor rezultate financiare care să le asigure profit.

Din abordare teoretică, dar și din recunoaștere practică se apreciază că performanța este o combinație între talent și efort. În marea majoritate a situațiilor, în performanța obținută se

➤ the activity within the enterprise is efficient as a whole.

As a matter of fact the performances of modern enterprise is rendered obvious by the fact that it proves to demonstrate that It has the capacity to satisfy the aspirations of more groups of interest formed by:

➤ owners or shareholders interested to get profit;

➤ employees that aim to get money for their work or other advantages that should ensure their families a good standard of living;

➤ suppliers who consider important to get the equivalent of the materials and services they had sold to the enterprises.

From a theoretical approach, but also from a practical recognition it is appreciated that the performance is a combination between talent and effort. In most of the situations there is a higher degree of effort in the outcoming performance. The effort that a manager must involve in his activity far exceeds the talent that he has to be gifted with.

So, in order to develop an efficient activity a manager must possess a series of resources represented in equal measures by competence, a very consistent volume of knowledge, skills and abilities and a high effort capacity sustained by a serious motivation. By the domain of activity the resources

regăsește o pondere mai mare a efortului. Efortul pe care un manager trebuie să-l depună în activitatea sa, surclasează semnificativ talentul cu care acesta trebuie să fie înzestrat.

Așadar, pentru a desfășura o activitate performantă, un manager trebuie să posede o serie de resurse reprezentate în egală măsură prin competențe, un consistent volum de cunoștințe, aptitudini, abilități și o mare capacitate de efort susținută de o serioasă motivație. În funcție de domeniul de activitate, resursele pot fi diferite, atât din punct de vedere al conținutului, cât și al importanței acestora.

Consumarea acestor resurse pentru obținerea unei anumite performanțe a activităților desfășurate în întreprindere se face în anumite condiții de mediu intern și extern. La rândul lor, aceste condiții sunt determinate de o serie de „*factori critici de succes*” și care sunt reprezentați prin:

- o corectă percepție a obligațiilor care revin fiecărui manager și o corectă transmitere a sarcinilor;
- un anumit nivel de manifestare a aptitudinilor și abilităților cu care un manager trebuie să fie înzestrat;
- o bună capacitate de efort și rezistență la solicitări numeroase, mari și de durată;
- o corectă dozare a efortului;
- un nivel ridicat la care trebuie să se situeze motivația în muncă;

may be different, as well as from the content but also for its importance.

The consumption of these resources for obtaining a certain performance of the activities developed in the firm is done internal and external environmental conditions. In turn, this conditions by a series of “*critical success factors*” that are represented by:

- a correct perception of every managers liabilities and a correct task assigning to the employees;
- a certain level of skills and abilities manifestation which a manager has to be gifted with;
- a good effort capacity and numerous, large and long lasting demands;
- a correct dosage and orientation of effort;
- a high level that the motivation in work has to be situated at;
- a certain determination in assuming risk.

A manager who takes risk and evaluates as correctly as possible the consequences of the assumed risk can be much more efficient than a manager that doesn't risk at all. Even though the positive manifestation of these *critical success factors* is at the highest level, obtaining performance is not possible without developing the control-evaluation, which is in fact applying one of the manager's

➤ o anumită determinare în asumarea riscului. Un manager care riscă și care evaluează cât mai corect consecințele riscului asumat poate fi mult mai performant decât un manager care nu riscă.

Chiar dacă manifestarea pozitivă a acestor *factori critici de succes* este la cel mai ridicat nivel, obținerea performanței nu este posibilă fără desfășurarea activității de evaluare-control, care este de fapt exercitarea uneia dintre funcțiile managementului.

Urmărirea sau monitorizarea activităților are un caracter obiectiv, continuu și complex, în care trebuie să se regăsească:

➤ obiectivitate în abordarea factorilor care favorizează obținerea performanței, pe de o parte, a restricțiilor și piedicilor care influențează negativ performanța, pe de altă parte;

➤ „capacitate de abordare holistică” a fenomenelor și proceselor existente în întreprindere;

➤ posibilități de evaluare, comparare și analiză a evenimentelor care se petrec într-un anumit interval de timp în compartimentele operaționale și funcționale ale întreprinderii;

➤ capacitate de îndrumare, consiliere și acordare de asistență în problemele care necesită acest mod de tratare;

➤ potențialități de furnizare a unui feed-back care să ofere informații clare, reale și oportune privind activi-

functions.

The monitoring of activities has an objective, continuous and complex character in which the following has to be found:

➤ objectivity in tackling, on one hand, the facts that favour obtaining the performance, and on the other hand the restrictions and impediments that influences the performance in a negative way;

➤ “holistic approach capacity” of the phenomena and existing process in the enterprise;

➤ evaluation possibilities, comparison and analyzing the events which occur at a certain amount of time in the operational and functional departments of the enterprise;

➤ guidance capacity, counseling and giving assistance in problems which demand this way of treatment;

➤ possible supplying of a feedback which will offer clear information, real and suitable regarding the activities which take place in the enterprise and the relation between it and the external environment.

In a certain way, managerial performance is being influenced by the managerial competences, which represent “the ability of the manager to understand as much realistic as possible the internal and external environment, to have opinions and personal initiatives as well as

tățile care desfășoară în întreprindere și relațiile dintre aceasta și mediul extern.

Într-o măsură determinantă, performanța managerială este condiționată de competența managerială, care reprezintă „capacitatea managerului de a percepe cât mai realist mediul intern și extern, de a avea păreri și inițiative proprii, precum și de a face evaluări corecte și oportune” (Crișan, S., 2001).

Formarea și manifestarea competenței decizionale depinde de mai mulți cum ar fi:

- flerul și ușurința în identificarea și folosirea oportunităților existente în mediul interior sau exterior al întreprinderii;

- promptitudinea și siguranța în acțiuni;

- capacitatea de comunicare;

- capacitatea decizională;

- talentul și abilitatea în contracararea restricțiilor și neutralizarea piedicilor;

- flexibilitatea în gândire și de a acționa exact și eficient în situațiile foarte diferite care apar în activitatea unei întreprinderi. Flexibilitatea trebuie transmisă și subordonaților întrucât aprecieri de genul *așa o făceam odată și așa trebuie să rămână* de mult nu-și mai au nici o justificare.

Indiferent de modul ei de manifestare, predispoziția de conducător nu este suficientă pentru atingerea performanței manageriale. Cunoștințele profesionale și de cultură

evaluating correctly” (Crișan, S., 2001):

- the intuition and the easiness in identifying and in using the existing opportunities and the interior or exterior environment of an enterprise;

- promptitude and safety in actions;

- communication skills;

- decisional abilities;

- the talent and the ability in defining restriction and neutralizing the barriers.

- flexibility in thinking and taking actions exactly and efficiently in very different situations which occur along the activity of an enterprise. Flexibility must be transmitted to the employees because phrases like: this is how I used to do and this should remain so have long lost its values.

No matter the ways of acting, leader behavior is not good enough to achieve managerial performance. Professional and general knowledge, different habits and abilities gained under the precedent influence effect (style of life, nutritional hygiene) and education represents, all in all, a very important element in sustaining and determination of managerial competence.

- behavior and managers personality behavior represents “the

generală, diferitele „obiceiuri și deprinderi câștigate sub efectul influențelor precedente”, (Nicolescu, O., 1992) și educația reprezintă, în ansamblul lor, un important element de susținere și de determinare a competenței manageriale.

- comportamentul și personalitatea managerului. Comportamentul reprezintă „totalitatea actelor decizionale realizate la nivel individual sau de grup” prin care se conturează și se adoptă o anumită atitudine față de o anumită situație (Cătoi, I., Teodorescu, N., 1997). Comportamentul managerial „reprezintă modul în care managerul reacționează la diferitele influențe care apar în interiorul sau din exteriorul unei întreprinderi” (Crișan, S., 2001). Comportamentul managerial poate fi pasiv, anticipativ, activ, eficient sau mai puțin eficient.

Dintr-o abordare generală personalitatea este rezultatul dezvoltării însușirii persoanei. Procedând la o anumită particularizare la nivelul unui individ, personalitatea caracterizează o „persoană cu aptitudini deosebite, cu alese însușiri intelectuale și morale, având o contribuție importantă în domeniul în care acționează” (Petrescu, I., 1998).

Personalitatea managerului reprezintă ansamblul trăsăturilor, însușirilor, capacităților și aptitudinilor acestuia care se realizează în

totality of decision, acts, performed individually or at the level of a group” through which it is defined and which adopts a certain attitude towards a situation (Cătoi, I., Teodorescu, N., 1997). Managerial behavior represents “the way the manager reacts at a different influence which occurs inside or outside an enterprise” (Crișan, S., 2001). Managerial behavior can be passive, anticipative, active, efficient or less efficient.

From a general perspective personality is the result of developing the person itself. Acting to a certain particularity at one's level, personality characterizes “a person with outstanding abilities, with certain intellectual and moral values, having an important contribution in the field in which he acts” (Petrescu, I., 1998).

The manager's personality represents all the characteristics, qualities, the capacity and ability of the one who is in the practical behavior and are put in value in management of an enterprise.

A good or an efficient manager *creates himself more than the process of birth* and it represents a combination in optimal proportions between the personality and the behavior of a manager.

A good or an efficient manager is the one who:

comportamentul practic și sunt valorificate în managementul unei întreprinderi.

Managerul bun sau managerul eficient *mai mult se face decât se naște* și reprezintă un „*melanj*” în proporții optime între personalitatea și comportamentul managerului.

Managerul bun sau managerul eficient este acela care:

- acționează în cunoștință de cauză înțelegând adevăratul conținut și sens, atât obiectivele muncii sale, responsabilitățile și sarcinile aferente, cât și atribuțiile celor pe care îi conduce;

- prezintă o mare disponibilitate pentru muncă, „având capacitatea de a lucra timp îndelungat, fără a simți nevoia de ase odihni” (Sasu, C., 2000);

- are capacitatea de a elabora și adopta decizii clare, facilitând semnificativ comunicarea cu subordonații;

- este creativ, reușind să conceapă proiecte noi, atât în ceea ce privește producția, cât și organizarea muncii;

- este atent și receptiv la observațiile și propunerile care vin de la colaboratori sau subordonați;

- are încredere în sine și în cei cu care conlucrează sau pe care îi conduce. Managerii performanți au convingerea că pot să obțină ceea ce și-au propus, în condițiile în care pot asigura resursele necesare pentru a atinge obiectivele pe care ei le-au

- acts knowing and understanding the true content and meaning, objectives of his work, responsibilities and duties, but also the attributes of the ones who he manages;

- presents a large availability for work “having the capacity to work for a long time without feeling the need to get some rest” (Sasu, C., 2000);

- has the capacity to draw up and adopt clear decisions, simplifying a great deal communication with employees;

- is creative, able to conceive new projects, both concerning the output and organizing the work;

- he is attentive and receptive at the observation and proposals that come from partners or employees;

- he trusts himself and those who work with him or he manages. The efficient managers are convinced that they can obtain what they had proposed, if they can assure the necessary resources to reach their objectives or those that somebody on a higher hierarchic level had proposed. They have the ability that in a resource deficit situation, to work out and to take the best and the right decisions to assure the necessary materials;

- he proves perseverance, both in what he says, as well as in what he does. The perseverant managers

propos sau pe care le-a propus cineva aflat pe un nivel ierarhic superior. Au capacitatea ca în situația unui deficit de resurse, să elaboreze și să adopte cele mai oportune și corecte decizii de asigurare a necesarului de materii și materiale care se impune;

- dovedește perseverență, atât în ceea ce spune, cât în ceea ce face. Managerii perseverenți nu dezarmează în fața greutăților și „fiind realiști, ei abandonează doar atunci când apare o situație imposibil de rezolvat” (Sasu, C., 2000);

- face evaluarea activităților doar pe baza unor standarde pe care le stabilește și le comunică subordonaților înainte de a fixa nivelul performanțelor care trebuie atins;

- acționând corect în „procesul de selecție, orientare și menținere a comportamentului uman, în funcție de anumite nevoi și aspirații” asigură motivarea subordonaților (Burduș, E., Căprărescu, Gh., 1999). Alternând, în funcție de situații, stimularea materială cu cea morală sunt oferite argumente suficiente pentru asigurarea unei bune antrenări în muncă a subordonaților;

- *crează condițiile pentru funcționarea unui feed-back corespunzător, și în acest fel, să obțină informațiile necesare care să-i permită, atât controlul realizărilor, cât găsirea modalităților de corectare a abaterilor de la obiectivelor propuse;*

- are capacitatea profesională de a

don't disarm in front of difficulties and “being realistic they give up only when an impossible situation appears impossible to solve” (Sasu, C., 2000);

- assesses the activities based only on standards which he establishes and communicates to his employees before fixing the performance level that has to be obtained;

- acting correctly in “the selection, orientation and maintenance of the human behavior process regarding certain needs and aspirations”, he assures the employees motivation (Burduș, E., Căprărescu, Gh., 1999);

- he creates the conditions for the running of a proper feedback, and so, to obtain the necessary information that allow him the accomplishments control, as well as finding the right ways to correct the mistakes of the established objectives;

- he has the professional ability to give assistance, equally for the activities developed in the operational and functional compartments of the firm;

- he maintains a certain *formal* level of the relations with his employees and partners showing care and interest for their working and personal problems;

- “he succeeds to gain the

acorda asistența , în egală măsură pentru activitățile desfășurate în compartimentele operaționale și funcționale ale întreprinderii;

- menține un anumit nivel *formal* al relațiilor cu subordonații și colaboratorii lui manifestând grijă și interes pentru problemele de serviciu sau personale ale acestora;

- „reușește să câștige încrederea subordonaților impunându-se prin respectarea promisiunilor și prin recunoașterea greșelilor” (Crișan, S., 2000);

- este adeptul muncii în echipă atunci când aceasta se impune. Își asumă răspunderea pentru consecințele deciziilor pe care le adoptă singur sau în numele echipei pe care o conduce;

- deprinderile manageriale care sunt rezultatul unui proces de acomodare într-un anumit tip de muncă, deci și în cel de conducere. Dezvoltarea calităților de care dispune un manager, angrenarea într-un proces continuu de învățare și aplicare a cunoștințelor dobândite în practica managerială contribuie la exercitarea unui management performant.

Deprinderile manageriale care trebuie să se regăsească la un manager sunt:

- ❖ tehnice, reprezentate de un ansamblu de cunoștințe de specialitate;
- ❖ teoretice sau conceptuale, care se referă la modul în care se poate percepe întreprinderea, mod în care

employees trust by imposing through keeping his promises and recognizing his mistakes” (Crișan, S., 2000);

- he is the promoter of team work when this is necessary. He assumes responsibility for his decisions consequences that he adopts himself or in the name of the team he manages;

- managerial abilities, which are the result of a process that tallies within a certain type of work, therefore the managerial one, too. The development of the skills the manager has, the continuous learning and putting into practice the knowledge gained along the managerial practice, have a contribution to entail the efficient management.

The managerial abilities to find with a manager are:

- ❖ technical, represented by an array of specialty knowledge;

- ❖ theoretical or conceptual that refer to the way the enterprise is being seen, where the systematic conception prevails as well as the strategic approach of its evaluation;

- ❖ inter-human, referring to the way the manager sees relationships with people.

Therefore, during the present conditions of the competitive environment, the successful manager is considered to be an array of abilities and qualities among which

predomină concepția sistemică și abordarea strategică a evoluției ei;

❖ interumane, care se referă la modalitățile de lucru la care managerul recurge în relațiile cu oamenii.

Așadar, în condițiile actuale de manifestare ale mediului concurențial, managerul de succes este un cumul de deprinderi și calități dintre care nu pot lipsi: „sporul inovator, dorința de asumare a riscului, controlul propriului destin, nevoia de împlinire, acceptarea incertitudinii, încrederea în sine, perseverență, spirit de inițiativă, sesizarea oportunităților și disponibilitate pentru muncă” (Sasu, C., 2000).

Prezența și importanța acestora explică performanțele de excepție ale managerilor din economia țărilor dezvoltate.

we consider: ”innovative abilities, the wish to take responsibility of the risk, control over his destiny, need to fulfill his dreams, accepting uncertainty, trust in himself, perseverance, initiative spirit, feeling opportunities, availability for work” (Sasu, C., 2000).

Their presence and importance explain exceptional performances of the manager within the economy of the developed countries.

Bibliografie / References

Burduș, E., Căprărescu, Gh., 1999, *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București

Cătoiu, I., Teodorescu, N., 1997, *Comportamentul consumatorului. Teorie și practică*, Editura Economică, București

Crișan, S., 2001, *Management. Elemente fundamentale*, Editura Mira Design, Sibiu

Gavrilă, T., Lefter, V., 2002, *Managementul general al firmei*, Editura Economică, București

Nicolescu, O., 1992, *Management*, Editura Didactică și Pedagogică R.A., București

Petrescu, I., 1991, *Management*, Editura Holding Reporter, București

Petrescu, I., Cindrea, I., 1998, *Teorie și practică în managementul resurselor umane*, Editura Lux Lubris, Brașov

Pitino, R., Reynolds, B., 2003, *Profil de lider. Atitudinile care determină o conducere eficientă*, Business Tech International Press, București

Sasu, C., 2000, *Inițierea și dezvoltarea afacerilor* Editura Polirom, Iași

Tezenas du Montcel, H., 1972, *Dictionnaire des sciences de la gestion*, Maisson Mane, Paris