



**UNIVERSITATEA
BABEȘ-BOLYAI**
Cluj-Napoca

**FACULTATEA DE ȘTIINȚE
ECONOMICE ȘI GESTIUNEA
AFACERILOR**

România
Ministerul Educației, Cercetării și Inovării
Universitatea Babeș-Bolyai
Cluj-Napoca
Facultatea de Științe Economice
și Gestiunea Afacerilor
Str. Teodor Mihali nr. 58-60
400591, Cluj-Napoca
Tel: 0264 418655
Fax: 0264 412570
E-mail: econ@econ.ubbcluj.ro

TEZĂ DE DOCTORAT

– REZUMAT –

ROLUL DIAGNOSTICULUI ORGANIZAȚIONAL ÎN ÎMBUNĂȚĂȚIREA PERFORMANȚELOR FIRMEI

Conducător științific:
Prof.Univ.Dr. Liviu Ilieș

Doctorand:
Brătian (căs. Gavrea) Corina

CUPRINS REZUMAT TEZĂ

Cuprins teză de doctorat / 2

Cuvinte cheie / 5

Introducere / 5

Obiectivele și importanța cercetării / 10

Studiul literaturii / 11

Metodologia cercetării științifice / 26

Analiza datelor și interpretarea rezultatelor / 30

Concluzii finale și perspective ale cercetării / 42

Referințe bibliografice / 48

CUPRINS TEZĂ DE DOCTORAT

Lista figurilor / 6

Lista tabelelor / 9

PARTEA I: INTRODUCERE / 12

Capitolul 1: Introducere în tematica cercetării / 11

1.1 Introducere / 11

1.2 Obiectivele și importanța cercetării / 13

1.3 Planul studiului / 15

PARTEA A-II-A: STUDIUL LITERATURII / 21

Capitolul 2: Organizația și dezvoltarea organizațională / 21

Introducere / 21

2.1 Organizația: concept, abordări sistemice și perspective contemporane / 22

2.1.1 Definierea organizației / 22

2.1.1.1 Obiectivele organizației / 24

2.1.1.2 Resursele organizației / 27

2.1.2 Abordări sistemice și perspective contemporane ale organizației / 29

2.1.2 Systemic approaches and contemporary perspectives of the organization / 29

2.1.2.2 Perspective contemporane ale organizației / 37

2.1.3 Tipologia organizațiilor / 39

2.2 Dezvoltarea organizațională / 48

2.2.1 Conceptul de dezvoltare organizațională / 48

2.2.1.1 Definiții clasice ale dezvoltării organizaționale / 48

2.2.1.2 Definiții contemporane ale dezvoltării organizaționale / 49

2.2.2 The history and evolution of the organizational development / 52

2.2.3 Aplicarea dezvoltării organizaționale în organizații / 55

2.2.3.1 Ramura cercetare-acțiune (action research) / 55

2.2.3.2 Ramura învățare-acțiune (action learning) / 57

Concluzii / 59

Capitolul 3: Diagnosticul organizațional / 60

Introducere / 60

3.1 Diagnosticul organizațional – concept, tipologie, modele și etape / 61

3.1.1 Definierea diagnosticului organizațional / 61

3.1.2 Tipologia diagnosticului organizațional / 62

3.1.3 Modele de diagnostic organizațional / 64

3.1.3.1 Analiza Force Field / 66

3.1.3.2 Modelul Leavitt / 68

3.1.3.3 Modelul Six Box a lui Weisbord / 70

3.1.3.4 Modelul STEA a lui Galbraith / 73

3.1.3.5 Modelul congruenței a lui Nadler și Tushman / 74

3.1.3.6	Modelul 7 S / 78
3.1.3.7	Modelul „patru cadrane” a lui Bolman și Deal / 80
3.1.3.8	Modelul Burke-Litwin / 83
3.1.3.9	Modelul SWAMP a lui Freedman / 85
3.1.4	Caracteristicile modelelor prezentate / 88
3.1.5	Rolul diagnosticului organizațional în prezent / 92
3.1.6	Etapele diagnosticării / 93
3.2	<i>Studiu de caz / 98</i>
3.2.1	Prezentarea studiului de caz / 98
3.2.1.1	Obiectivele urmărite prin acest studiu de caz / 98
3.2.1.2	Prezentarea organizației / 99
3.2.2	Analiza studiului de caz / 102
3.2.2.1	Metodologia Cercetării / 102
3.2.2.2	Analiza datelor și interpretarea rezultatelor / 103
	<i>Concluzii / 108</i>
Capitolul 4: Performanța organizațională / 110	
	<i>Introducere / 110</i>
4.1	<i>Conceptul de performanță organizațională / 112</i>
4.2	<i>Criterii ale performanței organizaționale / 114</i>
4.2.1	Performanța în raport cu eficiența și eficacitatea / 114
4.2.2	Performanța în raport cu productivitatea / 117
4.2.3	Performanța în raport cu flexibilitatea / 118
4.2.4	Performanța în raport cu creativitatea / 122
4.2.5	Alte criterii ale performanței organizaționale / 124
4.2.6	Relația dintre criteriile performanței organizaționale / 126
4.3	<i>Măsurarea performanței / 129</i>
4.3.1	Conceptul de măsurare a performanței / 129
4.3.1.1	Lanțul causal al performanței/ 134
4.3.2	Trecutul și prezentul măsurării performanței / 135
4.4	<i>Importanța măsurării performanței / 141</i>
4.5	<i>Indicatorii performanței / 144</i>
4.5.1	Tipologia indicatorilor de măsurare a performanței / 146
4.5.1.1	Indicatori financiari de măsurare a performanței / 147
4.5.1.2	Indicatori nefinanțari de măsurare a performanței / 156
4.5.2	Sisteme de măsurare a performanței organizaționale / 161
4.6	<i>Revizuirea literaturii orientată spre măsurarea performanței organizaționale/169</i>
4.6.1	Măsurarea performanței organizaționale în practică / 169
4.6.2	Utilizarea sistemelor de măsurare a performanței în practică / 173
4.6.3	Măsurarea performanței organizaționale ca și variabilă dependent / 174
	<i>Concluzii / 175</i>

PARTEA A-III-A: METODOLOGIA CERCETĂRII ȘI ANALIZA DATELOR / 178

Capitolul 5: Studiu empiric: diagnosticul și performanța organizațională

- 5.1 *Un model de diagnostic și performanță organizațională / 178*
- 5.2 *Organizarea studiului empiric / 189*
- 5.3 *Descrierea studiului bazat pe Modelul de Diagnostic și Performanță / 191*
 - 5.3.1 *Populația vizată / 191*
 - 5.3.2 *Instrumentul utilizat / 192*
 - 5.3.3 *Informații structurale privind firmele chestionate / 194*
- 5.1 *Analiza datelor și testarea ipotezelor / 196*
 - 5.1.1 *Analiza descriptivă a datelor / 196*
 - 5.1.1.1 *Rezultatele privind variabila STRATEGIE / 201*
 - 5.1.1.2 *Rezultate privind variabila LEADERSHIP / 206*
 - 5.1.1.3 *Rezultate privind variabila ANGAJAȚI / 209*
 - 5.1.1.4 *Rezultatele privind variabila STRUCTURĂ / 211*
 - 5.1.1.5 *Rezultatele privind variabila CALITATE / 212*
 - 5.1.1.6 *Rezultatele privind MĂSURAREA PERFORMANȚEI / 214*
 - 5.1.1.7 *Rezultatele privind variabila INOVARE- DEZVOLTARE / 218*
 - 5.4.1.9 *Rezultatele privind variabila MEDIUL EXTERN / 224*
 - 5.4.1.10 *Concluzii privind rezultatele obținute pentru cele nouă dimensiuni care reflectă practicile firmelor analizate / 230*
 - 5.1.2 *Testarea ipotezelor / 234*
 - 5.1.3 *Relația dintre dimensiunile care reflectă practicile firmelor chestionate și performanța reflectată prin prisma rezultatelor obținute / 240*
 - 5.1.4 *Relația dintre succesul organizațiilor și frecvența utilizării indicatorilor de performanță / 241*

Concluzii / 245

PARTEA A-IV-A: CONCLUZII / 249

Capitolul 6: Concluzii și propuneri / 249

- 6.1 *Principalele contribuții ale studiului / 249*
- 6.2 *Concluzii privind cele nouă dimensiuni care reflectă practicile firmelor chestionate / 250*
- 6.3 *Concluzii referitoare la procesul de măsurare a performanței / 252*
- 6.4 *Limitele studiului / 254*
- 6.5 *Perspective viitoare de cercetare / 254*

Referințe bibliografice / 256

Anexe / 269

CUVINTE CHEIE:

Dignostic organizațional, dezvoltare organizațională, performanța organizației, măsurarea performanței, indicatori de măsurare a performanței organizaționale, sisteme de măsurare a performanței.

INTRODUCERE

Organizațiile au un rol foarte important în viața noastră de zi cu zi și din acest motiv, organizațiile performante reprezintă un element cheie pentru dezvoltarea unei națiuni. Astfel, mulți economiști consideră organizațiile și instituțiile ca fiind un motor în determinarea progresului economic, social și politic. Tocmai din acest motiv, în ultimii 22 de ani, au fost acordate 6 premii Nobel¹ cercetătorilor care și-au concentrat atenția asupra analizării organizațiilor și instituțiilor.

Organizațiile pot fi percepute sub forma unui sistem format din subsisteme interdependente (Burke și Litwin, 1992). Astfel, impactul oricărui factor dintr-o organizație cum ar fi structura, leadershipul, cultura, etc. nu trebuie considerat independent de ceilalți. Din acest motiv, interdependența dintre acești factori și necesitatea existenței unei modalități de diagnosticare al acestora a făcut obiectul numeroaselor cercetări în domeniul economic. Modelele de diagnostic organizațional s-au dovedit a fi foarte eficiente în susținerea programelor de dezvoltare organizațională.

Performanța continuă reprezintă obiectivul oricărei organizații deoarece numai prin performanță organizațiile au posibilitatea de a crește și de a progresa.

Prima condiție necesară pentru îmbunătățirea și atingerea excelenței în afaceri este dezvoltarea și implementarea unui sistem pentru măsurarea performanței organizației. Din acest motiv, orice organizație, fie că este vorba de o mare corporație multinațională fie că este o mică întreprindere trebuie să implementeze un sistem de măsurare a performanței deoarece atât succesul cât și continuitatea unei organizații depind de performanța acesteia. Măsurarea performanței este necesară deoarece prin aceasta, organizațiile au capacitatea de a stabili măsura în care au fost atinse obiectivele, de a-și evalua performanța și de a elabora inițiativele viitoare în scopul îmbunătățirii performanței lor. Măsurarea performanței și implicit performanța organizațională a devenit o tematică de interes sporit atât printre teoreticieni cât și printre practicieni mai ales începând cu sfârșitul anilor 1980.

¹ http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/

Potrivit RSA (Royal Society of Arts, Manufactures and Commerce)² pentru a-și asigura succesul, o companie trebuie să utilizeze sisteme relevante de măsurare a performanței.

Pornind de la literatura vastă axată pe tematica măsurării performanței s-a constatat că schimbările rapide din ultimii ani au făcut ca măsurile tradiționale cum ar fi: profitul, productivitatea și rentabilitatea investițiilor să fie insuficiente pentru planificarea și controlul activităților într-un mediu intens-competitiv aflat într-o continuă schimbare. Un proces eficace de măsurare a performanței necesită luarea în considerare a două aspect cheie: indicatorii de performanță și sistemul de măsurare a performanței.

Lipsurile măsurilor tradiționale bazate doar pe indicatori financiari au condus la apariția sistemelor de măsurare a performanței care includ atât indicatori financiari cât și nefinanciari. Harvey (2008) a identificat următoarele avantaje ale unui sistem eficace de măsurare a performanței organizaționale:

- îmbunătățirea procesului decizional. Este imposibilă identificarea celor mai bune decizii fără a avea o bună înțelegere a performanței organizației. Utilizarea unui sistem multidimensional de măsurare a performanței îmbunătățește suportul decizional la toate nivelurile organizației.

- susținerea planului strategic. Abilitatea de a măsura performanța și progresul oferă un scop procesului de elaborare a planurilor strategice și a obiectivelor. Un sistem eficace de măsurare a performanței trebuie să pună accentul pe legăturile dintre toate nivelurile organizației începând cu cele de vârf deoarece în acest fel adoptarea deciziilor și a acțiunilor rezultate vor fi în concordanță cu strategia.

- îmbunătățirea comunicării. Implicarea în stabilirea obiectivelor și raportarea rezultatelor îmbunătățește gradul de înțelegere a stakeholderilor privind strategiile și deciziile oferind totodată un limbaj comun care încurajează comunicarea între departamente.

În contextul actualei crize economice și financiare este de o importanță critică cunoașterea factorilor generatori de succes și modul în care acesta se poate măsura. Indicatorii de performanță au rolul de a oferi informații cu privire la calitatea proceselor derulate în cadrul unei organizații oferind astfel suport pentru atingerea obiectivelor la timp și în limitele unui buget prestabilit.

Dar, pentru îndeplinirea acestui rol este necesară înțelegerea deplină și utilizarea corespunzătoare a acestora. Din aceste motive considerăm, că rezultatele obținute prin intermediul studiului realizat în cadrul tezei de doctorat prezintă o valoare sporită mai

² <http://www.thersa.org/about-us/purpose,-vision--and--strategy>

ales în prezent deoarece acestea permit identificarea practicilor care trebuie corectate de firmele analizate din domeniul industriei în vederea îmbunătățirii performanței lor. Totodată studiul evidențiază și principalele aspecte care diferențiază firmele performante de cele mai puțin performante.

Principalele activități întreprinse în cadrul procesului de cercetare în vederea atingerii scopului acestei teze de doctorat sunt prezentate în Figura 1

Fiecare capitol începe cu o Introducere care evidențiază conținutul și structura capitolului respectiv și se finalizează cu o serie de Concluzii cu privire la aspectele discutate în acest capitol.

După prezentarea informațiilor generale incluse în Capitolul 1, Capitolele 2, 3 și 4 sunt destinate clarificării aspectelor care constituie baza teoretică necesară pentru realizarea studiului empiric prezentat în Capitolul 5. Mai detaliat aceste capitole vizează următoarele aspecte:

- Clarificarea conceptului de dezvoltare organizațională care face obiectul celui de-al doilea capitol al tezei de doctorat. Am considerat necesară clarificarea acestui concept deoarece diagnosticul organizațional reprezintă o etapă esențială în cadrul procesului de dezvoltare organizațională.
- Clarificarea noțiunii de diagnostic organizațional și prezentarea detaliată a modelelor de diagnostic organizațional care s-au evidențiat în literatura de specialitate și în practică. Aceste aspecte, urmărite în capitolul 3, au rolul de a permite identificare răspunsurilor la următoarele întrebări: Care este rolul diagnosticului organizațional în cadrul procesului de dezvoltare organizațională? Care sunt principalele modele de diagnostic organizațional care s-au evidențiat în timp în literatura de specialitate? Care sunt rezultatele aplicării unui model de diagnostic organizații din Romania?
- Clarificarea noțiunii de performanță organizațională și identificarea modalităților de măsurare a performanței în cadrul unei organizații. Aceste două obiective sunt discutate în capitolul 4. Partea a doua a acestui capitol a fost destinată revizuirii literaturii de specialitate orientate spre măsurarea performanței organizaționale. În acest sens, am constatat că literatura de specialitate orientată spre măsurarea performanței organizaționale se împarte în trei mari categorii: în prima categorie se încadrează lucrările teoretice menite să clarifice conceptul de măsurare a performanței; a doua categorie a lucrărilor destinate acestui subiect urmăresc realizarea unui diagnostic al

procesului de măsurare a performanței, mai precis identificarea importanței indicatorilor nefinanciari în măsurarea performanței și măsura în care sunt utilizate sisteme de măsurare a performanței în organizații; a treia categorie a lucrărilor destinate acestui subiect urmăresc identificarea determinantilor performanței organizaționale. În această situație, performanța organizațională este analizată ca și o variabilă dependentă influențată de o serie de variabile independente. Astfel, în aceste studii este important modul în care este cuantificată performanța organizațională, ca și variabilă dependentă.

- Capitolul 5 este destinat studiului empiric. În prima parte a acestui capitol este prezentat în detaliu Modelul de Diagnostic și Performanță care constituie punctul de pornire în realizarea studiului empiric. Acest model cuprinde 9 variabile care reflectă practicile firmelor analizate și o variabilă care reflectă performanțele acestora cuantificate prin prisma rezultatelor obținute. Pentru cuantificarea celor 10 variabile ale acestui model a fost elaborat un chestionar distribuit firmelor din domeniul industriei.

Rezultatele obținute în urma studiului au contribuit la:

-identificarea practicilor care trebuie corectate de firme în vederea îmbunătățirii performanțelor acestora;

-identificarea aspectelor cheie care deosebesc firmele performante de cele mai puțin performante;

-analiza detaliată a procesului de măsurare a performanței prin identificarea factorilor care influențează modul în care firmele derulează acest proces;

-evidențierea importanței măsurării performanței prin demonstrarea existenței unei relații pozitive între frecvența utilizării indicatorilor de performanță și rezultatele obținute de firmele analizate.

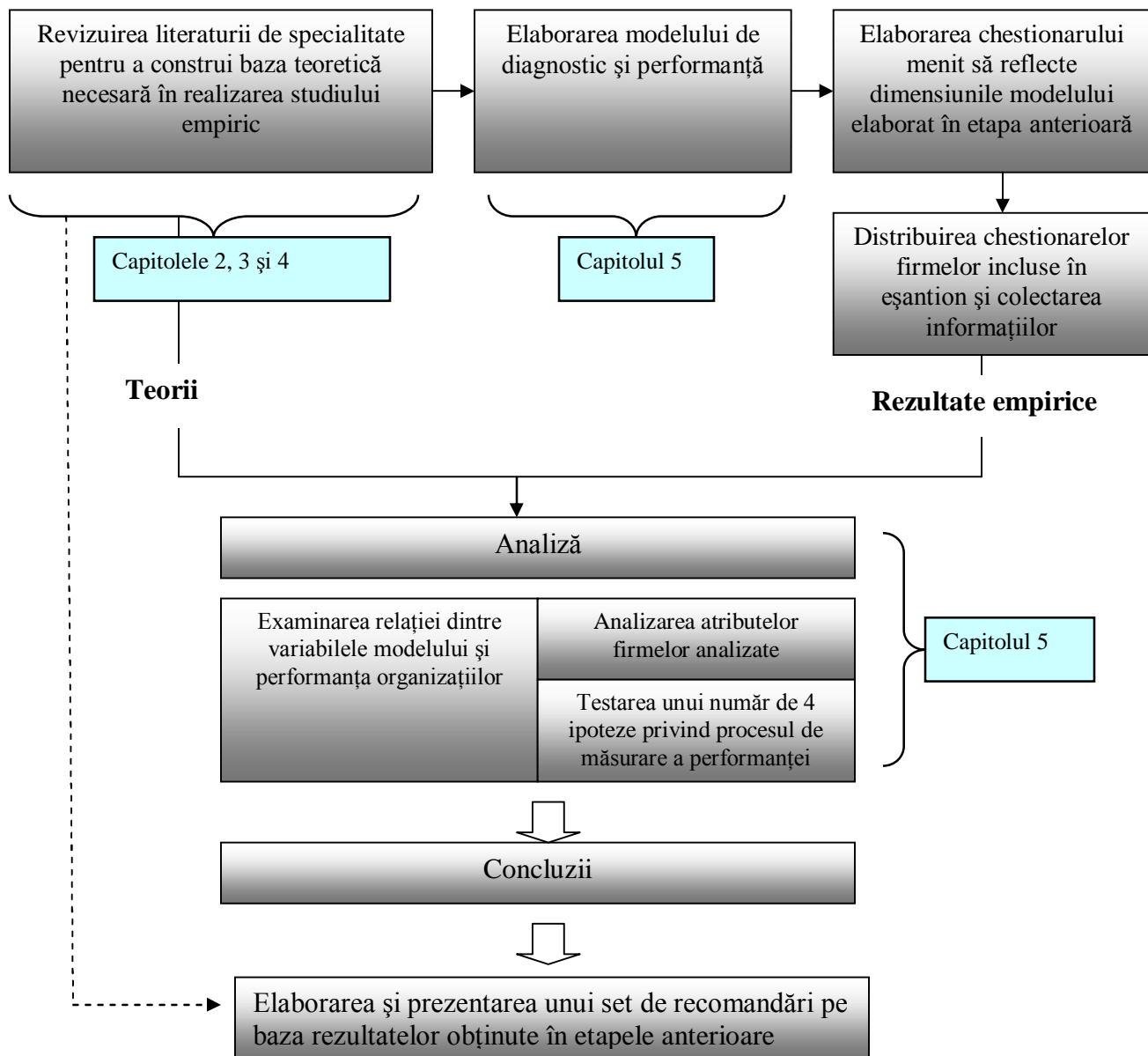


Figura 1. Planul studiului

OBIECTIVELE ȘI IMPORTANȚA CERCETĂRII

Principalul obiectiv al acestei cercetări este *elaborarea unui model care să permită, pornind de la dimensiuni multiple, evaluarea organizațiilor supuse studiului și evidențierea relației dintre modul în care acestea își desfășoară activitatea și rezultatele înregistrate*. Modelul utilizat în cadrul acestui studiu a fost elaborat pornind de la modelele de diagnostic organizațional existente în literatura de specialitate și de la un studiu vast al literaturii de specialitate în vederea identificării factorilor care influențează performanța unei organizații.

În literatura de specialitate există în număr variat de studii care au investigat factorii care au un rol critic în succesul unei organizații. Factorii cheie considerați a avea un impact asupra performanței unei organizații sunt: clienții (orientarea spre clienți), calitatea personalului și inovația (Peters și Waterman, 1982, Drucker, 2001; Kotler, 2003).

Modelul care face obiectul acestei cercetări se poate diviza în trei dimensiuni:

- mediul extern reflectat prin următoarele variabile: concurența, clienți și furnizori;
- mediul intern reflectat prin următoarele variabile: strategie, leadership, angajați, calitate, măsurarea performanței, inovare și dezvoltare și tehnologie informațională;
- performanța organizațiilor reflectată prin prisma rezultatelor acestora.

Acest model constituie baza pentru îndeplinirea următoarelor șapte obiective ale cercetării care face obiectul acestei teze de doctorat:

1. Analizarea firmelor incluse în eșantion prin intermediul variabilelor modelului.
2. Examinarea relației dintre variabilele modelului și performanța organizațiilor.
3. Împărțirea organizațiilor, pe baza rezultatelor studiului în două categorii: organizații performante și organizații mai puțin performante.
4. Analizarea atributelor celor două categorii de organizații.
5. Analizarea relației dintre succesul organizațiilor și utilizarea indicatorilor financiari și nefinanciari.
6. Testarea unui număr de 4 ipoteze privind modul de măsurare a performanței organizațiilor analizate.
7. Formularea, pe baza rezultatelor obținute, a unor propuneri cu caracter general menite să îmbunătățească succesul organizațiilor.

Acest studiu poate fi considerat, în opinia noastră, o contribuție esențială la literatura de specialitate orientată spre diagnosticul și performanța organizațională deoarece reprezintă în primul rând o extensie a cercetărilor anterioare prin intermediul modelului elaborat care permite evaluarea și diagnosticarea organizațiilor pe baza mai

multor dimensiuni contribuind astfel la o mai bună înțelegere a relației dintre diferite variabile presupuse a influența rezultatele unei organizații și performanța acesteia.

În al doilea rând, această cercetare evidențiază modul în care firmele își măsoară performanța oferindu-se totodată informații și în ceea ce privește relația dintre procesul de măsurare a performanței și o serie de factori considerați a avea un impact esențial asupra rezultatelor organizațiilor.

În al treilea rând, modelul elaborat sperăm că va oferi soluții organizațiilor în vederea identificării modalităților de acțiune care vor conduce la îmbunătățirea performanțelor lor.

STUDIUL LITERATURII

Studiul literaturii face obiectul celei de-a doua părți a tezei de doctorat care cuprinde capitolele 2, 3, 4. În această parte, se evidențiază, contribuțiile teoretice ale acestei lucrări prin îmbunătățirea literaturii de specialitate în domeniu.

CAPITOLUL 2: Organizația și dezvoltarea organizațională

Influența organizațiilor în viața noastră de zi cu zi a înregistrat un trend ascendent pe parcursul secolului XX. În opinia autorilor Baum și Rowley (2002), organizațiile reprezintă pilonii societății, un vehicul pentru acțiunile colective. Totodată acestea asigură infrastructura, schițând astfel viitorul nostru.

Cu toate acestea, așa cum afirmă și Richard Scott (1992) datorită ambiguității lor, organizațiile au tendința de a dispărea în fundal fiind astfel necesară reamintirea în mod constant a impactului acestora asupra societății.

Scott (1998) articulează trei definiții care reflectă foarte bine modul în care sunt percepute organizațiile. Fiecare dintre aceste definiții atrage atenția asupra caracteristicilor esențiale ale organizațiilor prin care acestea se diferențiază de alte tipuri de colectivități (familii, grupuri de persoane, etc). Aceste trei definiții detaliate în cadrul acestui capitol au la bază cele trei abordări sistemice al organizației: sistem rațional, sistem natural și sistem deschis.

Cu toate că există cercetători care caută să găsească o definiție formală a organizației care să coroboreze trăsăturile esențiale ale acesteia, alții consideră că nu există o definiție specifică sau valabilă tuturor organizațiilor (Pfeffer, 1997).

Datorită importanței și impactului organizațiilor asupra societății am decis să dedicăm acest capitol clarificării conceptului de organizație și mai mult de dezvoltare organizațională. Acest capitol este structurat în două părți astfel:

- Prima parte este destinată conceptului de organizație. Începutul acestui capitol cuprinde o serie de definiții ale organizației cu o prezentare detaliată a obiectivelor și resurselor necesare unei organizații pentru atingerea acestor obiective. Pentru a înțelege pe deplin rolul organizațiilor în cadrul societății este necesară studierea perspectivelor/ abordărilor acestora. Din acest motiv, această primă parte continuă cu o prezentare a abordărilor sistemice ale organizației care reprezintă baza teoretică necesară pentru înțelegerea modelelor de diagnostic organizațional care fac obiectul celui de-al treilea capitol. În finalul acestei părți am prezentat o tipologie a organizațiilor pe baza a patru abordări sistemice: sistemul tehnic-închis, sistemul social-închis, sistemul tehnic-deschis; sistemul social-deschis.
- A doua parte a acestui capitol este destinată clarificării noțiunii de dezvoltare organizațională. Începutul acestei părți include o trecere în revistă a definițiilor dezvoltării organizaționale pentru a înțelege cât mai bine această noțiune. În continuare am prezentat cele șase etape care s-au evidențiat din punct de vedere cronologic în evoluția procesului de dezvoltare organizațională, iar ultima parte este destinată prezentării a două ramuri de aplicabilitate a dezvoltării organizaționale: ramura cercetare-acțiune și ramura învățare-acțiune.

În cadrul acestui capitol am încercat să clarificăm două noțiuni de bază în domeniul științei manageriale și anume: organizația și dezvoltarea organizațională.

Organizația poate fi definită ca și un colectiv de oameni care muncesc împreună pentru atingerea unui obiectiv sau a unui set de obiective comune. Privite ca un sistem, organizațiile sunt formate dintr-un ansamblu de subsisteme integrate pentru atingerea eficienței și eficacității organizaționale. Ca orice sistem, organizațiile utilizează intrări (inputuri) care sunt supuse unui proces de transformare pentru obținerea ieșirilor (outputurilor: rezultatele tangibile ale procesului de transformare materializate în bunuri și servicii). Așa cum am evidențiat pe parcursul acestui capitol organizațiile au rolul de piloni ai societății, succesul acestora fiind un ingredient cheie pentru bunăstarea unei națiuni.

Pentru a supraviețui, orice organizație trebuie să se afle într-o legătură permanentă cu mediul în care acționează și să fie capabilă să facă față modificărilor apărute în relațiile acesteia cu mediul.

Problematica organizațiilor și a dezvoltării organizaționale așa cum am evidențiat pe parcursul acestui capitol, reprezintă un subiect de interes sporit, atât pentru practicieni cât și pentru teoreticienii din domeniu care au încercat să evidențieze cele mai importante aspecte care definesc organizațiile. Importanța dezvoltării organizaționale decurge în

esență din rolul acesteia în a ajuta organizațiile în procesul de tranziție și schimbare. Angajații au așteptări tot mai ridicate în privința muncii pe care o desfășoară. Aceștia au nevoie de provocări, recunoaștere, sentimentul de împlinire și relații bune cu managerii și ceilalți angajați. Dacă aceste nevoi nu sunt satisfăcute performanța organizației va avea de suferit. Pe de altă parte, nevoile consumatorilor care au devenit tot mai variate și mai sofisticate nu pot să fie satisfăcute decât prin practici cât mai inovatoare. Din aceste motive, o organizație eficientă trebuie să fie capabilă să facă față provocărilor prezente și viitoare, capacitatea de adaptare la aceste schimbări fiind o condiție esențială pentru a supraviețui și a-și asigura succesul.

CAPITOLUL 3: Diagnosticul organizațional

Competiția globală intensă caracteristică mediului de afaceri în prezent a generat un nivel sporit de incertitudine în rândul firmelor din toate ramurile industriale. Această hipercompetiție necesită o îmbunătățire continuă a calității produselor și serviciilor oferite. Din acest motiv, pentru a supraviețui și a-și asigura succesul, organizațiile trebuie să fie flexibile și capabile să se adapteze modificărilor impuse de mediul de afaceri într-un timp cât mai scurt.

În decursul timpului s-au evidențiat numeroase strategii pentru îmbunătățirea performanței organizaționale. O astfel de strategie este și diagnosticul organizațional, o evaluare a situației actuale a unei organizații în vederea identificării celor mai potrivite intervenții pentru dezvoltarea acesteia. Marea majoritate a managerilor sau consultanților utilizează în realizarea diagnosticului organizațional anumite modele pentru identificarea trăsăturilor organizaționale care s-au dovedit a fi esențiale în trecut. Astfel, principalul obiectiv al acestui capitol este prezentarea și analiza modelelor de diagnostic organizațional care s-au evidențiat în literatura de specialitate în decursul timpului.

Când se dorește îmbunătățirea performanței unei organizații este necesară evaluarea performanței actuale. Aceste evaluări pot să fie planificate, sistematice și explicite sau neplanificate și implicite. O evaluare corespunzătoare a performanței trebuie să se bazeze pe instrumente cum ar fi chestionare, interviuri, modele de diagnostic organizațional, etc.

În opinia lui Lowman (2005) procesul de diagnostic organizațional este influențat de trei întrebări de bază: Ce diagnostichează practicianul? Cu ce scop? și Utilizând ce sistem? Diagnosticul organizațional are două scopuri esențiale. Unul dintre acestea este evaluarea disfuncționalităților organizaționale (Lowman, 1993) și cel de-al doilea este evaluarea stării de bine a organizației.

Unele din modelele prezentate în cadrul acestui capitol sunt destul de vechi, dar citându-l pe Mintzberg „uneori, ca și vinul bun, unele din cele mai bune modele sunt cele mai vechi” (Mintzberg, Ahlstrand și Lampel, 1998: 8).

Potrivit unui studiu realizat în anul 1999, cel mai frecvent utilizat în practică s-a dovedit a fi modelul de diagnostic organizațional Six Box a lui Weisbord (25% din firmele analizate foloseau ca și bază a diagnosticului organizațional acest model) urmat de Modelul 7 S (19 %) iar pe locul trei Modelul STEA și modelul Congruenței a lui Nadler și Tushman (10%) (Jones și Brazzel, 2006 *după* Samuels, *Personal Communications*, 1999). Toate modelele menționate mai sus sunt modele care abordează organizațiile sub forma unor sisteme deschise.

Acest capitol este organizat în două părți distincte astfel:

- Prima parte este destinată prezentării și comparării mai multor modele de diagnostic organizațional care s-au evidențiat în literatura de specialitate;
- Partea a doua cuprinde un studiu de caz care constă în aplicarea unui model de diagnostic organizațional și anume Modelul Six Box a lui Weisbord la nivelul unei organizații din România.

O definiție tradițională a diagnosticului organizațional aparține autorului Beckhard (1969) potrivit căruia diagnosticul este o intervenție care oferă informații cu privire la diferite subsisteme ale organizației, procese și reguli de comportament care au loc în cadrul organizației.

În concepția lui Jim Paul (1996), diagnosticul organizațional reprezintă un proces prin care sunt generate informații valide și utile legate de un sistem organizațional.

Printre avantajele diagnosticului organizațional putem aminti (Beer și Spector, 1993; Lok și Crawford, 2000):

- oferă informații legate de activitățile cu o funcționalitate redusă în vederea creșterii eficienței;
- asigură implicarea permanentă a organizației în procesul de îmbunătățire continuă;
- permite o interpretare sistematică a datelor;
- permite elaborarea unor strategii de schimbare corespunzătoare.

Prin intermediul acestor avantaje, organizația dobândește posibilitatea de a găsi soluții de rezolvare a problemelor sau de optimizare a dezvoltării activității.

În opinia lui Pierre Thibaut (1989), organizațiile trebuie să efectueze un diagnostic nu doar în situația în care se află în dificultate ci și când organizația este într-o „stare bună de sănătate”. În opinia acestuia, diagnosticul trebuie să ofere răspuns la întrebări cum ar fi: Care sunt rezultatele organizației? Sunt sau nu satisfăcătoare aceste rezultate?

Cum au fost obținute? Care sunt performanțele și obiectivele dorite? Care este nivelul performanțelor? Ce trebuie făcut pentru atingerea lor? Care sunt măsurile concrete ce urmează a fi întreprinse pe termen scurt și lung?

Modelul de diagnostic organizațional reprezintă în general nucleul instrumentului de diagnosticare deoarece orientează activitatea managerilor sau consultantilor în anumite direcții fiind compus dintr-un anumit număr de variabile care interacționează între ele (Leavitt, 1965; Weisbord, 1978).

Lipsa unui model complex de diagnosticare poate avea drept consecință propunerea de către manageri a schimbărilor care vizează mai degrabă simptomele decât cauzele. (Wyman, 2003).

Modelele discutate în cadrul acestui capitol sunt prezentate în ordinea cronologică a apariției lor în literatura de specialitate:

1. Analiza Force Field (1947);
2. Modelul Leavitt (1965);
3. Modelul Six Box a lui Weisbord (1976);
4. Modelul STEA a lui Galbraith (1977);
5. Modelul congruenței a lui Nadler și Tushman (1982);
6. Modelul 7S a lui McKinsey (1981-1982);
7. Modelul „patru cadrane” a lui Bolman și Deal (1984)
8. Modelul Burke-Litwin. (1992).
9. Modelul SWAMP a lui Freedman (2000).

Aceste modele au atât trăsături comune cât și trăsături distincte. Cele mai evidente caracteristici ale acestora sunt:

1. Marea majoritate a modelelor de diagnostic organizațional prezentate se bazează pe teoria sistemelor deschise, din acest motiv mediul exterior este prezent ca și o categorie distinctă care influențează funcționarea organizației, în cinci din cele nouă modele.
2. Marea majoritate a modelelor ilustrate și analizate anterior specifică un anumit număr de variabile aflate într-o relație de interdependență. Modelul care exemplifică cea mai evidentă relație „cauză-efect” este modelul Burke-Litwin. Modelele care nu prezintă o relație de interdependență explicită sunt: Modelul Six Box a lui Weisbord și Modelul patru cadrane a lui Bolman.
3. Modelul cu cele mai puține variabile este modelul lui Leavitt care cuprinde 4 variabile și modelul cu cele mai multe variabile este modelul Burke-Litwin care cuprinde 12 variabile. Restul modelelor precizează aproximativ un număr de 5-6 variabile. Totodată variabilele cheie ilustrate în cadrul modelelor prezentate se

- împart în două categorii: cele definite la modul general cum ar fi cazul Analizei Force Field și cele care au la bază fundamente teoretice bine definite cum ar fi Modelul congruenței.
4. Aceste modele au un număr de variabile comune, însă nu toate acordă acestor variabile aceeași importanță.
 5. Un singur model de diagnostic organizațional din cele prezentate include performanța ca și o variabilă distinctă (ex. Modelul Burke-Litwin).

Rolul diagnosticului organizațional în prezent

Așa cum am menționat de numeroase ori până acum, mediul economic și politic în care își desfășoară activitatea firmele în prezent se caracterizează printr-un nivel sporit de incertitudine. Globalizarea, competiția intensă între firme, gradul sporit de personalizare al produselor și serviciilor scoate în evidență necesitatea găsirii unui răspuns rapid la forțele pieței (Harrison, 2004). Această hipercompetiție și revoluție tehnologică are două efecte asupra organizațiilor: pe de o parte, problemele cu care se confruntă organizațiile ca număr și complexitate sunt în creștere și pe de altă parte, timpul disponibil al managerilor pentru a lua în considerare și a analiza aceste probleme este în scădere.

Diagnosticul ajută managerii să evite două tipuri de reacții riscante la acest mediu de afaceri incert: tendința de evitare a schimbării și acționarea necorespunzătoare. Managerii organizațiilor care au fost performante în trecut au tendința de a manifesta o anumită rezistență la schimbare. Rezultatele înregistrate în trecut creează o „cursă a succesului” prin susținerea presupunerii incorecte că cea mai bună modalitate de a face față provocărilor viitoare este să te bazezi pe strategiile și tacticile care au avut rezultate bune în trecut (Nadles și Shaw, 1995).

Astfel, diagnosticul organizațional evidențiază riscul inacțiunii oferindu-le totodată managerilor ajutor în identificarea celor mai potrivite acțiuni care să răspundă mediului de afaceri turbulent.

În opinia autorilor Weitzel și Jonsson (1989), o altă situație la fel de riscantă este, ca pe măsura înrăutățirii condițiilor externe, managerii să acționeze fără să analizeze cu atenție efectele deciziilor lor. Aceste acțiuni nesistematice au o rată redusă de succes, putând totodată să aibă ca efect o diminuare a capacității de redresare a organizației. Astfel, imitarea practicilor considerate „la modă” care oferă soluționarea rapidă a problemelor fundamentale poate să fie o irosire inutilă de timp și resurse. În acest sens, diagnosticul ajută managerii să identifice în ce măsură tehnicile populare și noile tendințe în modelarea organizațiilor le asigură soluționarea problemelor cu care se confruntă.

Pentru a răspunde condițiilor incerte, managerii trebuie să acționeze rapid prin diagnosticarea situației curente, planificarea și implementarea strategiilor și acțiunilor de corectare necesare.

A doua parte a acestui capitol este destinată studiului de caz. Acest studiu de caz are două obiective:

- Primul obiectiv constă în evaluarea situației financiare a unei organizații din România utilizând modelul Conan-Holder. Acest studiu utilizează ca și instrument sursele secundare.

- Al doilea obiectiv constă în aplicarea modelului Six Box a lui Weisbord la nivelul organizației utilizând ca și instrument Chestionarul de Diagnostic Organizațional elaborat de Preziosi și dezvoltat de noi în cadrul acestui studiu. Diagnosticarea organizației prin intermediul chestionarelor distribuite membrilor organizației este o modalitate foarte bună de a obține informații cu privire la ce anume nu funcționează corespunzător, cât de bine este aliniată organizația pentru atingerea obiectivelor în mod eficace.

Prima parte a studiului nostru se bazează pe sursele secundare și anume, indicatorii cuprinși în bilanțul contabil al firmei analizate.

A doua parte, utilizează ca și instrument de diagnostic organizațional *Chestionarul de Diagnostic Organizațional* a lui Preziosi (1980) care este o extensie a variantei inițiale utilizate de Weisbord. Instrumentul utilizat de Weisbord includea 30 de afirmații care aveau ca și obiectiv măsurarea celor șase variabile ale modelului. Chestionarul lui Preziosi (1980) include pe lângă cele 30 de afirmații inițiale a lui Weisbord încă 5 pentru a reflecta un factor adițional și anume „atitudinea față de schimbare” a membrilor organizației. Această nouă variabilă prezintă importanță deosebită în cadrul studiului nostru datorită numeroaselor modificări survenite în cadrul firmei analizate. Acest chestionar permite culegerea datelor cu privire la funcționarea organizației, măsurând percepția membrilor organizației asupra acelor aspecte care trebuie modificate dar și cele care trebuie valorificate pentru îmbunătățirea succesului.

În acest studiu noi am extins și mai mult acest chestionar pentru a include încă două variabile și anume: mediul extern -care este prezent în cadrul modelului lui Weisbord fără a fi reflectat ca și o variabilă distinctă și performanța care lipsește cu desăvârșire, obținând astfel un instrument care cuprinde 44 de afirmații (Anexa 1). În ansamblu acest chestionar permite obținerea de informații cu privire la nouă categorii de variabile: scop, structură, leadership, relații, mecanisme, mediul exterior, recompense, performanță, atitudinea față de schimbare.

Am decis includerea acestei din urmă variabile pentru a identifica, pe baza unui studiu empiric, care din variabilele specificate de Weisbord au o influență semnificativă asupra

performanței. Pentru a obține informații referitoare la variabilele modelului de diagnostic organizațional s-a utilizat scara Lichert 1-5 (1-dezacord total; 2-de acord; 3-indecis; 4-de acord; 5-acord total). Conform rezultatelor obținute, dintre cele șapte variabile independente considerate doar trei s-au dovedit a avea un impact semnificativ asupra performanței individuale și organizaționale. Astfel, în momentul în care se caută domenii de acțiune acești factori ar trebui să primească cele mai puternice considerații.

CAPITOLUL 4: Performanța organizațională

Performanța organizațională este una din cele mai importante variabile în cadrul cercetărilor din domeniul managementului și fără îndoială cel mai important indiciu al succesului unei organizații

Prima condiție necesară pentru îmbunătățirea și atingerea excelenței în afaceri este dezvoltarea și implementarea unui sistem pentru măsurarea performanței organizației.

Potrivit lui Robert Kaplan (2003), profesor la Harvard Business School: „fiecare organizație trebuie să creeze și să comunice modalități de măsurare a performanței care să reflecte strategia sa unică”³.

Un sistem de măsurare a performanței îndeplinește numeroase roluri (Kanji și Moura, 2002: 715):

- Rolul imediat al unui sistem de măsurare a performanței organizaționale este de a verifica progresul organizației în atingerea obiectivelor stabilite.
- Un alt rol important al unui sistem de măsurare a performanței este de a aduce la cunoștința indivizilor aspectele care prezintă importanță deosebită pentru succesul organizației și identificarea domeniilor care necesită îmbunătățire.
- În ultimul rând, un sistem de măsurare a performanței permite elaborarea unor strategii eficiente și eficace de dezvoltare deoarece, indiferent cât de favorabile sunt rezultatele înregistrate de organizație este întotdeauna loc pentru îmbunătățire.

Deficiențele sistemelor tradiționale de măsurare a performanței axate pe indicatori financiari cum ar fi profitul, cifra de afaceri, etc. au condus la elaborarea unor sisteme de măsurare a performanței care se bazează atât pe indicatori financiari cât și nefinanciari.

Acest capitol cuprinde două părți distincte menite să clarifice pe de o parte conceptul de performanță organizațională și pe de altă parte să ofere informații privind procesul de măsurare a performanței.

³ www.andredewaal.eu/docs4/webarticle-kaplanenglish.doc

Mai precis, în prima parte ne-am concentrat atenția asupra identificării criteriilor de performanță organizațională discutate în literatura de specialitate.

A doua parte are menirea de a identifica, pornind de la literatura de specialitate, categoriile de indicatori de care se folosesc sau ar trebui să se folosească în procesul de măsurare a performanței, urmată de o trecere în revistă a literaturii de specialitate orientate spre măsurarea performanței. În esență literatura de specialitate destinată măsurării performanței se împarte în trei categorii: în prima categorie se încadrează lucrările teoretice menite să clarifice conceptul de măsurare a performanței, în a doua categorie se încadrează studiile care au drept obiectiv identificarea modului în care organizațiile își măsoară performanța, iar în a treia categorie se încadrează studiile orientate spre identificarea determinanților performanței care este în esență o reflectare a modului în care este măsurată performanța în literatura de specialitate.

Performanța continuă reprezintă obiectivul oricărei organizații deoarece numai prin performanță organizațiile au posibilitatea de a crește și de a progresa.

Astfel, pornind de la definițiile discutate în cadrul acestui capitol, putem afirma că performanța organizațională este cea mai importantă modalitate de măsurare a succesului unei organizații prin intermediul unui set de indicatori care reflectă rezultatele diferitelor componente ale unei organizații.

Termenul de *măsurare a performanței* întâmpină aceleași dificultăți ca și cel de performanță presupunând la rândul său o diversitate de definiții.

În concepția autorilor Neely, Gregory și Platts (1995:80) măsurarea performanței presupune evidențierea conceptelor de eficiență și eficacitate. Aceștia definesc măsurarea performanței astfel:

- un proces de cuantificare a eficienței și eficacității unei acțiuni trecute;
- un indicator folosit pentru a evidenția gradul de eficiență și/sau eficacitate a unei acțiuni;
- un set de indicatori utilizați pentru cuantificarea eficienței și eficacității unei acțiuni.

Alți autori definesc termenul de măsurarea a performanței din perspectiva domeniilor economice supuse evaluării : financiar, de marketing, managerial.

Astfel, din punct de vedere financiar-contabil, în opinia lui Otley (2002) sistemele de măsurare a performanței au trei roluri diferite într-o organizație:

1. în primul rând, acestea reprezintă un instrument al managementului financiar;
2. în al doilea rând, acestea oferă informații financiare privind performanța globală a organizației, evidențiind rezultatele financiare ale acesteia;
3. în al treilea rând, acestea reprezintă mijloace de motivare și control.

În opinia acestuia determinarea performanțelor financiare reprezintă principalul obiectiv al măsurării performanței.

Din perspectiva marketingului, Clark (2002) este de părere că măsurarea performanței înseamnă atât cuantificarea și evaluarea nivelului de satisfacție al clienților unei organizații precum și compararea organizației în cauză cu alte organizații concurente pornind de la anumite criterii de piață.

Din punct de vedere managerial, Neely (2005) este de părere că măsurarea performanței constituie un instrument necesar pentru a evidenția măsura în care au fost atinse obiectivele organizației și pentru a oferi informațiile necesare îmbunătățirii diferitelor procese și activități ale organizației.

În opinia noastră, măsurarea performanței nu trebuie considerată doar o modalitate de evaluare a performanțelor trecute ci și o modalitate de susținere a procesului decizional zilnic al organizației.

Evoluția cercetărilor în domeniul măsurării performanței cuprinde două faze (Ghalayini și Noble, 1996),:

(1) Prima fază, care a început la sfârșitul anilor 1880, era axată în principal pe evidențierea indicatorilor financiari utilizându-se ca principal suport, bilanțul contabil. Ca urmare a revoluției industriale care a durat până în anii 1900, un alt indicator al performanței organizaționale des utilizat în această perioadă a fost productivitatea.

(2) A doua fază, a început la sfârșitul anilor 1980. Perioada care a urmat a fost considerată ca fiind o perioadă revoluționară în privința modului de măsurare a performanței (Eccles, 1991; Kennerly și Neely, 2003). Acest interes sporit s-a datorat în special schimbărilor care au avut loc în mediul de afaceri atât privat cât și public (McAdam și Bailie, 2002). Companiile au început să piardă piață datorită competitorilor externi care ofereau produse de calitate mai ridicată la prețuri mai reduse. Pentru recâștigarea avantajului competitiv organizațiile au început să implementeze o serie de tehnologii și filozofii noi ale managementului producției: TQM (total quality management), JIT (just in time), OPT (optimized production technology). Implementarea acestor schimbări a scos la iveală lipsurile măsurilor de performanță tradiționale. Astfel, Eccles (1991) a sugerat că toate companiile mari trebuie să evalueze și să modifice modul în care acestea își măsurau performanța în vederea adaptării la un mediu de afaceri extrem de competitiv și într-o continuă schimbare. Acesta a pus sub semnul întrebării folosirea exclusivă a indicatorilor financiari pentru măsurarea performanței propunând abordarea acestora ca o parte componentă a unui set mult mai extins de indicatori.

În acest sens, Jusoh (2008) identifică următoarele lipsuri ale sistemelor tradiționale de măsurare a performanței:

- Se bazează pe indicatori care reflectă trecutul și nu viitorul.
- Nu încorporează strategia, obiectivele fiind de a minimiza costul și creșterea eficienței forței de muncă și a utilajelor.
- Cuantifică performanța și alte eforturi de îmbunătățire cu ajutorul indicatorilor financiari cu toate că, marea majoritate a eforturilor de îmbunătățire sunt dificil de cuantificat utilizând unități monetare (calitate, satisfacția clientului, promptitudine în livrare, etc.).
- Sunt inflexibile, adică au un format predeterminat care se folosește în toate departamentele cu toate că departamentele chiar din cadrul aceleiași organizații au propriile caracteristici astfel indicatorii folosiți de un departament nu sunt neapărat relevante pentru altul.
- Cost ridicat deoarece necesită un volum mare de informații (Ghalayini și Noble, 1996).
- Nu oferă informații privind dorințele clienților și concurenții. (Neely, 1999).

Alți autori care au identificat lipsurile sistemelor tradiționale evidențiind necesitatea dezvoltării de noi sisteme de măsurare a performanței organizaționale sunt: Johnson și Kaplan (1987); Schmenner (1988); Garrison (1990); Kaplan și Norton (1992); Maskell (1992); Hronec (1993).

Datorită lipsurilor sistemelor tradiționale de măsurare a performanței practicienii, consultanții și cercetătorii au alocat resurse semnificative și efort în scopul regândirii acestora.

Astfel, perioada de după 1990, referitor la măsurarea performanței, se caracterizează prin conștientizarea necesității de reactualizare și îmbunătățire a modelelor de măsurare a performanței organizaționale apărute anterior. Wisner și Fawcett (1991) au fost printre primii care au conștientizat această necesitate de reactualizare pentru ca modalitățile de măsurare a performanței să rămână relevante. Opinia acestora a fost împărtășită și de Linch și Cross (1995), Britici et al (2000) care sunt de părere că sistemul de măsurare a performanței trebuie să fie dinamic astfel încât măsurile de performanță să rămână relevante și să reflecte în mod continuu cele mai importante aspecte ale afacerii.

În ultimii ani se observă o creștere a așteptărilor din partea organizațiilor în ceea ce privește nivelul de performanță a acestor sisteme.

Evaluarea performanței este importantă deoarece ghidează managerii în procesul decizional, în activitățile de planificare, organizare, control și coordonare. Evaluarea activităților anterioare și identificarea variabilelor care influențează performanța organizației permit atingerea în mod eficient a obiectivelor organizației. Fără a măsura

“ceva” nu este posibil de a evalua acel ceva și în consecință de a-l îmbunătăți. Pentru succesul organizației, o importanță deosebită o are determinarea indicatorilor critici de performanță și a relației dintre aceștia. (Bayyurt și Orhunbilge, 2007).

Un proces eficace de măsurare a performanței necesită luarea în considerare a două aspecte cheie: indicatorii de performanță și sistemul de măsurare a performanței.

Importanța măsurării performanței rezultă din cele cinci atribute esențiale ale acesteia (Lohman, 2004):

- monitorizare: măsurarea performanței efectiv înregistrate;
- control: identificarea și încercarea de diminuare a diferenței dintre nivelul planificat și cel înregistrat al performanței;
- îmbunătățire: identificarea oportunităților pentru îmbunătățirea situației actuale;
- coordonare: oferirea de informații pentru procesul decizional și facilitarea comunicării interne și externe;
- motivare: încurajarea îmbunătățirii continue a comportamentului la locul de muncă.

Higgins și Hack (2004) au identificat, pe baza unui studiu, următoarele dificultăți întâmpinate în general de firme în cadrul procesului de măsurare a performanței:

- (1) corelarea indicatorilor de performanță cu strategiile, obiectivele și bugetul firmei.
Una din cele mai semnificative provocări ale procesului de măsurare a performanței este concentrarea organizației asupra indicatorilor critici și generarea comportamentului dorit la fiecare nivel organizațional. În general, organizațiile consideră foarte dificilă corelarea indicatorilor de performanță cu strategiile obiectivele și bugetul stabilit. Imposibilitatea de realizare a acestor corelații rezultă în inutilitatea sistemului de măsurare a performanței. Deși realizarea acestor corelații este considerată critică conform studiului realizat de APCQ (2004) mai mult de 40% din companiile analizate nu au această capacitate.
- (2) identificarea acelor categorii de indicatori considerați critici pentru determinarea situației firmei. În multe situații, din lipsă de timp sau informații insuficiente, organizațiile se mulțumesc să apeleze la indicatori cu caracter general. Fiecare organizație trebuie să identifice propriul set de indicatori de performanță care să reflecte cât mai bine viziunea, misiunea, valorile și obiectivele acesteia.
- (3) asigurarea unei balanțe între indicatorii financiari, nefinanciari, cei care vizează trecutul și cei orientați spre viitorul. De obicei managerii sunt tentați să evalueze organizația prin prisma rezultatelor financiare. Însă, așa cum am observat până acum, datorită numeroaselor neajunsuri ale indicatorilor financiari este recomandată utilizarea mai multor categorii de indicatori (financiari, nefinanciari,

cei care măsoară rezultatele trecute și cei orientați spre viitor). Această balansare este o provocare pentru un număr semnificativ de organizații care încearcă să se detașeze de sistemele tradiționale de măsurare a performanței care sunt axate doar pe indicatori financiari.

- (4) alinierea tuturor nivelurilor organizaționale. Această provocare se referă la asigurarea unei integrări și concentrări pe strategie și obiective a organizației la fiecare nivel, astfel încât măsurarea performanței să genereze comportamentul dorit. Realizarea acestei alinieri la nivelul întregii organizații are ca rezultat clarificarea rolului managerilor și angajaților oferind totodată informații privitor la ceea ce este important pentru organizație.

Concluzionând, putem afirma că în procesul de măsurare a performanței eficacitatea joacă un rol esențial. Teoretic, orice indicator de măsurare a performanței poate să fie folosit ca și un instrument de control a acesteia. Cu toate acestea, indiferent cât de util este respectivul indicator, acesta își pierde atributele dacă nu este folosit în mod eficace pentru implementarea acțiunilor de îmbunătățire a performanței.

Un indicator al performanței este o variabilă care poate fi exprimată atât cantitativ cât și calitativ. În opinia autorilor Neely et al. (1995) un indicator al performanței este o variabilă folosită pentru cuantificarea eficienței și eficacității unei acțiuni. Această definiție este dezvoltată de către Daum (2004) care include și un element calitativ deoarece diferiți stakeholderi valorifică în mod diferit același rezultat, lucru care nu se poate cuantifica. Indicatorii de performanță capturează caracteristicile sau rezultatele într-o formă calitativă sau cantitativă.

Un indicator de performanță trebuie să aibă la bază un set de date sau un proces documentat și înțeles pe deplin pentru transformarea datelor în indicatori. Pentru a interpreta un indicator este necesară compararea acestuia cu un obiectiv prestabilit. Obiectivele trebuie să fie clar formulate pentru fiecare indicator de performanță în parte și trebuie să reprezinte o provocare pentru angajați pentru a atinge nivele superioare de performanță (Box et al., 1993).

Indicatorii de performanță trebuie să fie elaborați luând în considerare acțiunile și comportamentele care vor fi generate în urma lor. Eccles (1992) a identificat că impactul unui indicator asupra unei activități nu este neapărat limitat doar la activitatea respectivă. Totodată indicatorii de performanță pot să influențeze comportamentul indivizilor în cadrul acelor sisteme în care aceștia reacționează la indicatorii de performanță (Neely et al., 1997). În opinia lui Kerr (2003), oamenii au tendința de a-și modifica

comportamentul și acțiunile întreprinse pentru îmbunătățirea performanței chiar dacă acest lucru înseamnă realizarea unei acțiuni nepotrivite.

În literatura de specialitate indicatorii de performanță se împart în trei categorii:

- Prima categorie se referă la tipul indicatorului de performanță care poate îmbrăca două forme: financiar și nefinanciar.
- A doua categorie se referă la scopul pentru care se monitorizează respectivul indicator, deoarece indicatorii pot să fie folosiți pentru analiza rezultatelor trecute (indicatori reactivi) dar și pentru a face estimări viitoare (indicatori proactivi) (Higgins și Hack, 2004). Indicatorii care vizează viitorul pot să influențeze atât strategia pe termen scurt cât și cea pe termen lung, permițând totodată identificarea soluțiilor pentru acele probleme care acționează ca și bariere în calea progresului către un anumit obiectiv (Kaplan și Norton, 2000). De exemplu, satisfacția consumatorilor este un indicator de perspectivă al încasărilor iar veniturile din încasări este un indicator al rezultatelor trecute.
- Al treilea criteriu este reprezentat de aspectele vizate de respectivul indicator care se împart în două categorii: interne și externe. În opinia lui Crowther (1996) măsurarea performanței externe în vederea menținerii avantajului competitiv este la fel de importantă ca și măsurarea performanței interne.

Pentru măsurarea corespunzătoare a performanței este necesară utilizarea mai multor indicatori care vizează diferite niveluri organizaționale. Astfel, Neely și Gregory (1995) sugerează două niveluri de măsurare a performanței: indicatori individuali și un set de indicatori (un sistem de măsurare a performanței) care cuprinde toți indicatorii individuali.

Așa cum am subliniat de nenumărate ori până acum, pentru a fi eficient, un proces de măsurare a performanței trebuie să se bazează pe un model/sistem care să integreze atât indicatori financiari cât și indicatori nefinanciari, deoarece, în opinia autorilor Kaplan și Norton (1992, 1995) indicatorii nefinanciari au capacitatea de a reflecta mai bine performanțele organizației comparativ cu indicatorii financiari. Din acest motiv în acest capitol am prezentat o clasificare a principalelor sisteme de măsurare a performanței organizaționale.

Toate organizațiile, fie ca sunt nonprofit, cu capital de stat, privat sau mixt, trebuie să utilizeze, într-o formă sau alta (formală sau informală) modele de măsurare a performanței cu scopul evaluării organizației. Problema cu care se confruntă organizațiile este reprezentată de dificultățile în alegerea modelului de performanță organizațională care ar trebui utilizat pentru a obține informațiile necesare privind situația actuală a organizației. Este organizația performantă? De ce? De ce nu?

Aspectele teoretice prezentate în cadrul acestui capitol permit formularea unui răspuns la întrebarea: *De ce ar trebui o organizație să își măsoare performanța?* Măsurarea performanței este necesară deoarece prin aceasta, organizațiile au capacitatea de a stabili măsura în care au fost atinse obiectivele, de a-și evalua performanța și de a elabora inițiativele viitoare în scopul îmbunătățirii performanței lor.

Măsurarea performanței și implicit performanța organizațională a devenit o tematică de interes sporit atât printre teoreticieni cât și printre practicieni mai ales începând cu sfârșitul anilor 1980. Motivele care determină organizațiile să își măsoare performanța sunt multiple. Probabil cel mai important dintre acestea este reprezentat de faptul că nu se poate îmbunătăți performanța unei organizații dacă nu se cunoaște nivelul efectiv al acestei performanțe.

Pornind de la literatura vastă axată pe tematica măsurării performanței s-a constatat, că schimbările rapide din ultimii ani au făcut ca măsurile tradiționale cum ar fi: profitul, productivitatea și rentabilitatea investițiilor să fie insuficiente pentru planificarea și controlul activităților într-un mediu hiper-competitiv aflat într-o continuă schimbare.

Lipsurile măsurilor tradiționale bazate doar pe indicatori financiari au condus la apariția sistemelor de măsurare a performanței care includ atât indicatori financiari cât și nefinanciari. Aceste sisteme de măsurare a performanței au o serie de avantaje comparativ cu cele tradiționale. Dintre aceste avantaje se pot aminti (Ghalayini și James, 1996):

- sunt bazate pe strategia organizației, spre deosebire de măsurile tradiționale bazate pe sistemele contabile învechite;
- sunt simple, exacte și ușor de utilizat, spre deosebire de cele tradiționale care sunt adesea greu de utilizat;
- nu au un format fix (depind nevoi) spre deosebire de cele tradiționale care au un format fix;
- scopul principal este de a îmbunătăți performanța spre deosebire de cele tradiționale al căror scop principal este de a evalua performanța;
- se modifică în timp dacă este necesar spre deosebire de cele tradiționale care nu se modifică în timp;
- sprijină continua îmbunătățire spre deosebire de cele tradiționale care împiedică îmbunătățirea continuă.

Cercetând vasta literatura în domeniul performanței organizaționale am constatat că organizațiile mari utilizează atât indicatori financiari cât și indicatori nefinanciari pe când firmele mici și mijlocii își evaluează performanța în mare parte pe baza indicatorilor financiari, acordând o importanță redusă indicatorilor nefinanciari. Totodată utilizarea

sistemelor de măsurare a performanței se regăsește cu predilecție în cadrul firmelor mari, firmele mici apelează într-o foarte mică măsură la aceste sisteme pentru măsurarea performanței lor.

Măsurarea performanței este și va rămâne o tematică de interes sporit printre cercetători datorită dorinței acestora de a găsi răspuns la întrebarea: există vreun model care să măsoare exact performanța unei organizații?

METODOLOGIA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

În cadrul acestui capitol am prezentat, în detaliu, un model elaborat în vederea evaluării, pornind de la mai multe dimensiuni, a organizațiilor supuse studiului și comparării performanțelor acestora. Modelul utilizat în cadrul acestui studiu a fost elaborat pornind de la modelele de diagnostic organizațional discutate anterior și de la un studiu detaliat al literaturii de specialitate pentru identificarea factorilor care influențează performanța unei organizații.

Există un număr variat de studii care au investigat factorii care au un rol critic în succesul unei organizații. Printre aceștia, factorii cheie considerați a avea un impact asupra performanței unei organizații sunt: clienții (orientarea spre clienți), calitatea personalului și inovația (Peters și Waterman, 1982, Drucker, 2001; Kotler, 2003)

Elementele cheie ale modelului sunt:

1. Aspectele structurale care se referă la mărimea firmei (număr de angajați), vechimea (ani) și obiectul de activitate.
2. Dimensiunile (variabilele) în raport cu care se analizează firmele incluse în eșantion. Aceste dimensiuni se împart în două categorii:
 - mediul extern reflectat prin următoarele variabile: concurența, clienți și furnizori;
 - mediul intern reflectat prin următoarele variabile: strategie, leadership, angajați, calitate, măsurarea performanței, inovare și dezvoltare și tehnologie informațională.
3. Performanța organizațiilor reflectată prin prisma rezultatelor acestora.

Obiectivele acestui model de diagnostic organizațional sunt:

- Analizarea firmelor incluse în eșantion prin intermediul variabilelor modelului.
- Împărțirea organizațiilor, pe baza rezultatelor studiului în două categorii: organizații performante și organizații mai puțin performante.
- Analizarea atributelor celor două categorii de organizații.

- Testarea unui număr de 4 ipoteze empirice privind modul de măsurare a performanței organizațiilor analizate:

Ipoteza 1: *Organizațiile orientate spre o strategie de diferențiere utilizează în procesul de măsurare a performanței într-o măsură mai mare indicatori nefinanciari, comparativ cu organizațiile orientate spre o strategie de cost.*

Ipoteza 2: *Frecvența utilizării indicatorilor nefinanciari în procesul de măsurare a performanței este direct proporțională cu mărimea organizației.*

Ipoteza 3: *Cu cât gradul de utilizare al tehnologiei informaționale este mai mare, cu atât importanța indicatorilor nefinanciari în procesul de măsurare a performanței organizaționale este mai mare.*

Ipoteza 4: *Firmele care își desfășoară activitatea într-un mediu de afaceri caracterizat printr-un grad sporit de incertitudine utilizează mai frecvent indicatori nefinanciari, în comparație cu firmele care au de a face cu un nivel mai redus de incertitudine.*

- Examinarea relației dintre variabilele modelului și performanța organizațiilor.
- Analiza relației dintre succesul organizațiilor și frecvența monitorizării indicatorilor financiari și nefinanciari.

Organizarea studiului empiric este reprezentată schematic în figura 2.

1. Renis Likert a fost susținătorul utilizării chestionarelor pentru diagnosticarea organizațiilor. În acest context am elaborat un chestionar pentru obținerea datelor în vederea cuantificării celor 10 dimensiuni ale modelului. Chestionarul este grupat în 10 părți: strategie, leadership, angajați, structură, calitate, măsurarea performanței, inovare și dezvoltare, tehnologie informațională, mediul extern și rezultate. Afirmările din cadrul acestui chestionar se împart în două categorii: afirmații bazate pe scala Likert 1-5 și afirmații cu două variante de răspuns menite să reflecte acordul sau dezacordul respondenților privitor la întrebarea respectivă.
2. Al doilea pas al studiului a constat în distribuirea chestionarului populației vizate, colectarea și centralizarea răspunsurilor primite. În cadrul acestui pas urmărim și evaluarea firmelor chestionate pe baza răspunsurilor primite pornind de la dimensiunile modelului.

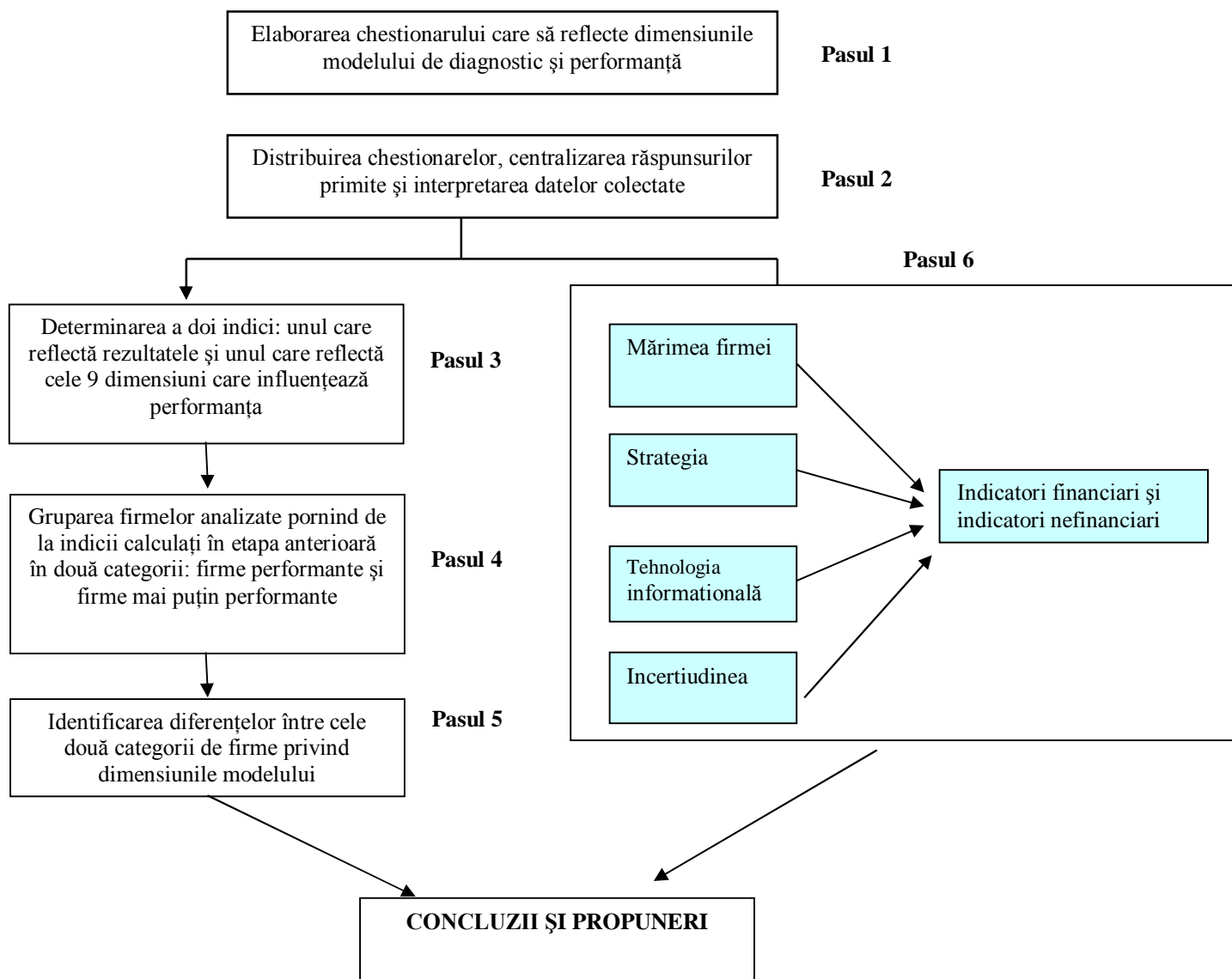


Figura 2. Organizarea studiului empiric

- Al treilea pas în cadrul studiului empiric include calculul unor indici pentru cele două categorii ale modelului: rezultatele organizației și dimensiunile (interne și externe) care se consideră a avea un impact asupra performanței. Astfel pentru fiecare firmă analizată vom avea doi indici. Ipoteza pe care ne bazăm în această parte a studiului este că firmele care înregistrează valori ridicate ale indicelui dimensiunilor care influențează performanța vor avea și o valoare ridicată a indicelui care cuantifică rezultatele.
- Al patrulea pas al studiului constă în gruparea firmelor, pe baza indicilor calculați în etapa anterioară, în două categorii: firme performante și firme mai puțin performante.

5. Identificarea diferențelor între cele două categorii de firme privind dimensiunile modelului.
6. Al șaselea pas este de a realiza o analiză mai aprofundată a procesului de măsurare a performanței organizaționale, concentrându-ne cu predilecție asupra relației dintre măsurarea performanței și o serie de variabile specificate în cadrul modelului.
7. Ultimul pas al cercetării se va concretiza în elaborarea unor concluzii și propuneri pornind de la rezultatele obținute.

Populația vizată: Principala sursă pentru stabilirea eșantionului care face obiectul acestui studiu a fost baza de date elaborată de Camera de Comerț și Industrie a României (CCIR) intitulată: *Pro Business Romania 2009*. Această bază de date conține informații cu privire la un număr vast de firme românești din toate domeniile de activitate. Principalele informații incluse în această bază de date sunt: denumirea firmei, cod fiscal, nr. de înregistrare în Registrul Comerțului, adresa, telefon, fax, e-mail, web site, domeniu de activitate principal, cifra de afaceri, profitul brut, numărul de angajați. Totodată în cadrul acestei baze de date sunt specificate firmele incluse în Topul Național al Firmelor 2008 realizat tot de CCIR. Din cadrul acestei baze de date am selectat doar firmele din domeniul industriei obținând un eșantion format din 7437 de firme din domeniul industriei. Eșantionul astfel format a fost redus prin selectarea acelor firme care dispun de o adresă de e-mail deoarece chestionarele au fost trimise firmelor în format electronic. Numărul firmelor din domeniul industriei care dispun de o adresă de e-mail din cadrul acestei baze de date este de 2296. Dintre acestea, 272 de firme au furnizat adrese de e-mail invalide sau inactive. Acest aspect a redus populația vizată la un număr de 2024 firme.

Instrumentul utilizat în cadrul acestui studiu este reprezentat, așa cum am menționat și anterior, de un chestionar elaborat cu scopul de a obține informații cu privire la cele 10 dimensiuni ale Modelului de Diagnostic și Performanță care face obiectul acestui studiu. Chestionarul cuprinde un număr de 86 de itemi grupați în 39 de afirmații. Prima parte a chestionarului include 7 întrebări menite să ofere o serie de informații structurale cum ar fi: poziția respondentului în cadrul firmei, denumirea firmei, județul în care este amplasată firma, numărul de angajați, vechimea firmei, obiectul de activitate și e-mailul respondentului. Afirmațiile din a doua parte a chestionarului sunt grupate în 10 categorii care vizează dimensiunile modelului.

Numărul de firme care au completat chestionarul s-a ridicat la 135 (reprezentând o rată de răspuns de 6,6%). Din cele 135 de chestionare primite doar 92 au fost considerate

valide și în consecință utilizate în cadrul studiului (marea majoritate a chestionarelor invalide au inclus doar răspunsurile la primele 7 întrebări menite să ofere informații structurale deci nu au putut fi utilizate în cadrul studiului). Rata de validare în această situație este de 4,5%. Din cadrul firmelor respondente doar 16% sunt firme incluse în Topul Național 2008.

Rata redusă a răspunsurilor valide din cadrul acestui studiu nu este foarte surprinzătoare. În literatura de specialitate există și alți autori care au evidențiat faptul că în astfel de studii rata răspunsurilor este redusă (Abdel-Maksoud et al., 2008 au chestionat, în scopul identificării practicilor manageriale, un număr de 1155 firme din Japonia obținând o rată a răspunsurilor valide de 7,2%; Bescos și Cauvin, 2003 au chestionat, în scopul identificării modului de măsurare a performanței în firmele din Franța, un număr de 2502 companii franceze obținând o rată a răspunsurilor valide de 6,3%). O justificare a ratei reduse de răspuns o reprezintă neîncrederea firmelor în a oferi orice fel de informații referitoare la activitatea pe care o desfășoară (acest aspect s-a constatat în urma contactării directe a unora din firmele cuprinse în eșantion).

ANALIZA DATELOR ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR

Obiectivul acestei părți este de a oferi informații care să permită evaluarea firmelor chestionate pe bază de răspunsuri oferite de acestea pentru fiecare din cele 9 variabile dependente ale modelului. Într-o primă fază, pentru a asigura o standardizare a rezultatelor am calculat pentru fiecare firmă în parte și pentru fiecare dimensiune a modelului un indice care are valoarea cuprinsă între 0 și 100 (100 reprezentând nivelul maxim de excelență al firmei privind dimensiunea respectivă). Deoarece modelul nostru include dimensiunile care se consideră a avea un impact asupra performanței, ne așteptăm, ca firmele care excelează în privința celor 9 variabile care reflectă practicile acestora (mediul extern, strategie, leadership, angajați, structură, calitate, măsurarea performanței, inovare și dezvoltare, tehnologie informațională) să aibă și indici mari ai rezultatelor. În esență, dorim să identificăm în ce măsură capacitățile firmelor s-au și concretizat prin prisma rezultatelor obținute de acestea.

Rezultatele obținute în urma determinării celor două categorii de indici pentru fiecare din cele 92 de firme respondente ne arată că practicile reflectate prin prisma celor nouă dimensiuni contează, în sensul că firmele care au practici mai bune au și rezultate mai bune. Figura 3 care ilustrează, pe lângă cele două categorii de indici și linia regresiei considerând indicii rezultatelor ca și variabilă dependentă, confirmă așteptările noastre, și

anume, pe măsură ce firmele își îmbunătățesc practicile, și performanța acestora se va îmbunătăți.

Aceste informații ar trebui să fie tratate cu interes sporit în special de firmele care au deviații semnificative de la linia regresiei ilustrată în figura de mai jos.

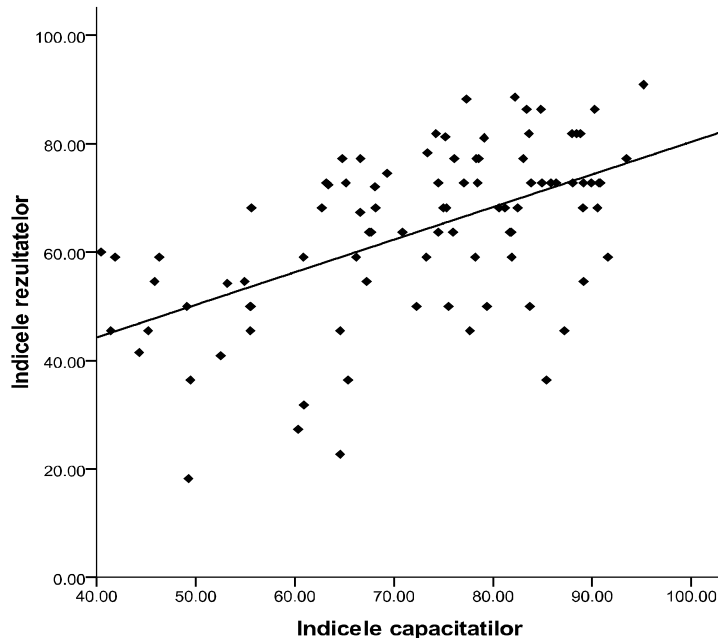


Figura 3. Linia regresiei pentru indicii capacităților și ai rezultatelor firmelor chestionate

Unele deviații de la linia regresiei ilustrată, mai ales cele care indică valori mari ai indicilor capacităților, dar valori mici ai indicilor rezultatelor, pot să își găsească explicația în criza economică din prezent care a afectat rezultatele, și implicit performanța numeroaselor firme.

Pe baza indicilor capacităților și rezultatelor am realizat un clasament al firmelor (care reprezintă *Pasul 4* în cadrul studiului), mai precis, am împărțit, firmele în două categorii:

- prima categorie este reprezentată de firmele performante care înregistrează un scor al ambilor indici în primele 30 de procente ale clasamentului (această categorie de firme se va regăsi în continuare cu denumirea: primele 30%);
- a doua categorie este reprezentată de firmele mai puțin performante care înregistrează un scor al ambilor indici în ultimele 30 de procente ale clasamentului (această categorie de firme se va regăsi în continuare cu denumirea: ultimele 30%).

Aceste două categorii reprezintă cele mai bune și cele mai slabe situații ale firmelor. Prima categorie reprezintă acele firme care sunt capabile să își desfășoare activitățile în mod eficace asigurându-și astfel succesul, iar cea de-a doua categorie reprezintă acele firme ale căror practici lasă de dorit, acest aspect reflectându-se în rezultatele obținute și în performanța acestora. Firmele din cea de-a doua categorie trebuie să-și îmbunătățească practicile pentru a urca în clasament și a ajunge la nivelul firmelor de top din prima categorie. În cadrul acestui studiu 12 firme se încadrează în prima categorie (13% din totalul firmelor chestionate). Dintre acestea, 58% sunt firme premiate și incluse în Topul Național 2008 realizat de CCIR. În cea de-a doua categorie se încadrează 16 firme (17% din totalul firmelor chestionate). Nici una din firmele incluse în Topul Național 2008 nu se regăsește în această categorie.

Diferența între cele două categorii de firme este ilustrată prin intermediul figurii 4 care reflectă diferența dintre media scorurilor pentru fiecare din cele 9 variabile care reflectă practicile firmelor chestionate.

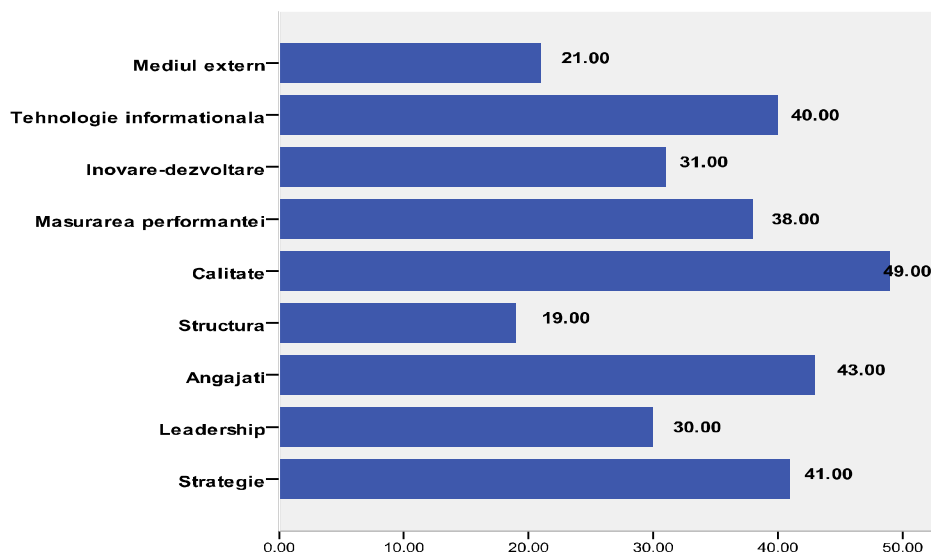


Figura 4. Diferența între media scorurilor celor două categorii de firme

Rezultatele obținute în urma clasamentului firmelor realizat anterior dovedește existența unei relații strânse între mărimea firmei și performanțele obținute, deoarece o pondere mult mai mică a firmelor mici și mijlocii comparativ cu firmele mari se încadrează în categoria firmelor clasate în primele 30 de procente pornind de la cei doi indici: practici (capacități) și rezultate:

- din cele 92 de firme respondente, 10 sunt firme micro (1-9 angajați) și nici una dintre acestea nu se clasează în primele 30%;

- din cele 92 de firme respondente, 33 sunt firme mici (10-49 angajați) și 15,12% dintre acestea sunt clasate în primele 30 de procente;
- din cele 92 de firme respondente, 35 sunt firme medii (50-250 angajați) și 11,42% dintre acestea sunt clasate în primele 30 de procente;
- din cele 92 de firme respondente, 14 sunt firme mari (peste 250 angajați) și 28,5% dintre acestea sunt clasate în primele 30 de procente.

Indicii calculați (cei aferenți variabilelor care influențează performanța) evidențiază diferențele dintre cele patru categorii de firme pornind de la numărul angajaților: micro, mici, mijlocii și mari. Mai precis, mărimea firmei este direct proporțională cu valoarea indicilor medii ai capacităților. Valorile medii ai acestor indici pentru firmele mici încep de la 41, pentru firmele mijlocii de la 45 și pentru firmele mari de la 54. Această relație se poate justifica astfel: cu cât o firmă este mai mare, cu atât complexitatea acesteia este mai mare fiind mai dificil de controlat; din acest motiv este necesară aplicarea pe cât posibil a celor mai bune practici pentru menținerea controlului și asigurarea succesului pe piață.

Justificarea acestei relații se evidențiază și mai mult cu ajutorul tabelului 1 în care sunt ilustrate valorile mediane ai indicilor capacităților (practicilor) pentru fiecare din cele 9 dimensiuni ale modelului considerate a avea un impact asupra performanței firmei și pentru fiecare categorie de firme pornind de la numărul de angajați.

Tabel 1 Scorul median al indicelui capacităților (practicilor) pe categorii de firme

Dimensiune	Firme micro 1-9 angajați	Firme mici 10-49 angajați	Firme mijlocii 50-250 angajați	Firme mari peste 250 angajați
Strategie	73	75	94	96
Leadership	81	82	85	88
Angajați	58	59	58	63
Structură	100	100	100	100
Calitate	33	67	100	100
Măsurarea performanței	71	75	75	76
Inovare și dezvoltare	83	83	92	92
Tehnologie informațională	25	25	25	100
Mediul extern	71	75	76	78

După cum se observă, pentru fiecare din cele nouă dimensiuni valoarea mediană a indicelui practicilor crește odată cu mărimea firmei.

Cele mai mari discrepante se observă în cazul tehnologiei informaționale implementată într-o foarte mică măsură în firmele mici și mijlocii. Explicația acestei discrepante ar fi că aceste firme pot să își deruleze activitățile în bune condiții fără a se concentra în mod explicit asupra tehnologiei informaționale, cel puțin până când acestea cresc ca mărime și complexitate.

Aceste rezultate nu arată că mărimea firmei este în contradicție cu abilitatea acesteia de a avea succes pe piață. Acest aspect este dovedit prin faptul că marea majoritate a firmelor de top clasate în primele 30 de procente sunt firme mici, înregistrând un procent de 41% din totalul acestei categorii spre deosebire de firmele mari care au o pondere de doar 33% din totalul firmelor încadrate în această categorie de vârf.

În continuare vom prezenta rezultatele pentru fiecare din cele nouă variabile care reflectă practicile firmelor analizate atât pentru ansamblul firmelor chestionate, cât și pentru fiecare categorie de firme (performante și mai puțin performante):

1. Strategia: Primul element din cadrul acestei dimensiuni este reprezentat de prioritățile strategice ale firmelor: preț, calitate, rapiditate în livrare, flexibilitate, inovație, costuri reduse, produse cu trăsături unice, disponibilitatea produselor, adaptarea produselor la cerințele clienților. Fiecare din cele nouă priorități strategice sunt considerate mai importante de către firmele din prima categorie (clasate în primele 30% pe baza celor două categorii de indici), comparativ cu firmele din a doua categorie (clasate în ultimele 30%). Mai precis, singurul aspect care are o medie a punctajului peste 4, deci considerat important în elaborarea strategiilor pentru firmele din a doua categorie (mai puțin performante), este adaptarea produselor și serviciilor la cerințele clienților. În contrast, firmele mai performante din prima categorie consideră fiecare din cele 9 aspecte menționate mai sus importante și foarte importante în elaborarea strategiilor, fiecare înregistrând o medie a scorurilor peste 4. Per ansamblu, adaptarea produselor și serviciilor la cerințele clienților este considerat cel mai important aspect în elaborarea strategiilor, înregistrând o medie a punctajului de 4,70. În privința existenței la nivelul firmelor chestionate a unei strategii clare care să orienteze programele și activitățile acestora în contextul viziunii și misiunii lor, 73,31% din totalul firmelor chestionate sunt de părere că o astfel de strategie există. Această pondere este mare (91,67%) în cazul primelor 30% din firme și mult mai mică în cazul ultimelor 30% din firme (31,25%).

2. Leadership: Toate firmele chestionate au afirmat că există în cadrul firmei lor un proces formal de planificare. Marea majoritate a firmelor chestionate (56,79%) își stabilesc prin intermediul acestui proces de planificare obiectivele pentru 1 an, 4,94% pentru 2 ani și doar 3,70% din cele 92 de firme își stabilesc prin intermediul procesului de planificare obiectivele pentru o perioadă mai lungă de 2 ani. Și în această situație se observă diferențele dintre cele două categorii de firme, deoarece în cazul firmele clasate în ultimele 30% procesul de planificare are un orizont mult mai scurt, și anume, 6 luni. Nici una din firmele chestionate care se încadrează în această categorie nu urmărește prin intermediul procesului de planificare stabilirea obiectivelor pe o

perioadă mai lungă de doi ani. În contrast, 16,67% din firmele mai performante vizează stabilirea obiectivelor pentru o perioadă mai lungă de 2 ani. În privința clarității misiunii, 80% din cele 92 de firme chestionate consideră că misiunea firmei lor este clar formulată. În privința celor două categorii de firme, 100% din primele clasate și doar 53,3% din ultimele clasate consideră că misiunea firmei lor este clar formulată. Cu toate că marea majoritate a firmelor încadrate în primele 30% consideră că își promovează într-o mare sau foarte mare măsură valorile către angajați, marea majoritate a firmelor clasate în ultimele 30% consideră că valorile nu sunt promovate sau sunt promovate într-o mică măsură către angajați.

- 3. Angajați:** În privința frecvenței măsurării satisfacției angajaților, se observă o abatere de la tendința care s-a înregistrat până acum, mai precis, surprinzător 31,25% din ultimele 30% din firme au afirmat că în firma lor nu se măsoară satisfacția angajaților în comparație cu un procent mult mai mare (54,55%) înregistrat în cazul firmelor fruntașe. Dacă analizăm răspunsurile oferite de toate cele 92 de firme chestionate rezultatul este mult mai pozitiv, și anume, doar 13,58% din firme nu măsoară satisfacția angajaților, 62,96% din firme măsoară anual satisfacția angajaților și 23,46% din firme măsoară satisfacția angajaților la 6 luni sau mai des.
- 4. Structura:** Marea majoritate a firmelor chestionate au afirmat că sarcinile în cadrul firmei lor sunt flexibile, clar definite și repartizate astfel încât să contribuie la atingerea obiectivelor. În privința firmelor clasate în ultimele 30 de procente, doar 53,33% consideră că liniile de autoritate și responsabilitate sunt clar definite.
- 5. Calitate:** 56,79% din total firmelor chestionate au implementat standardul de calitate ISO 9001, 9,88% din firme sunt în procesul de implementare și 20,99% intenționează să implementeze acest sistem de management al calității în viitorul apropiat. Doar 12,35% din firmele chestionate nu intenționează să implementeze acest standard de calitate în viitorul apropiat. Marea majoritate a firmelor (91,67%) incluse în topul clasamentului (primele 30%) dispun de certificare ISO 9001. Restul de 8% sunt în proces de implementare. În privința firmelor incluse în partea de jos a clasamentului (ultimele 30%), adoptarea unui astfel de standard de calitate este mult mai anevoioasă, doar 33% din firme au implementat acest sistem de management al calității.
- 6. Măsurarea performanței:** Marea majoritate a firmelor (74%) utilizează în procesul de măsurare a performanței atât indicatori financiari, cât și indicatori nefinanțari. Doar 12% din firme își evaluează doar performanța financiară. Sistemele de măsurare a performanței sunt încă la început de drum în cadrul firmelor din România, doar 13% din firmele din domeniul industriei utilizează sisteme complexe pentru măsurarea performanței lor. În privința măsurării performanței pe cele două categorii de firme,

(primele 30% și ultimele 30%) 58% din firmele performante utilizează atât indicatori financiari, cât și indicatori nefinanciari și 42% utilizează sisteme de măsurare a performanței. În privința firmelor mai puțin performante, 69% utilizează atât indicatori financiari cât și indicatori nefinanciari și numai 31% dintre aceste măsoară doar performanța financiară. În ceea ce privește îmbunătățirea procesului de măsurare a performanței doar 55% din firmele chestionate și 18% din firmele clasate în ultimele 30 de procente consideră o prioritate îmbunătățirea și actualizarea procesului de măsurare a performanței.

- 7. Inovare-dezvoltare:** În cadrul firmelor chestionate se poate identifica o orientare a acestora către clienți, 90% dintre acestea au introdus în ultima perioadă noi produse pentru clienți și au îmbunătățit produsele deja oferite. În privința tehnologiei utilizate rezultatele sunt mai puțin favorabile. Doar 26% din firmele chestionate utilizează tehnologii de ultimă oră. Discrepanța între cele două categorii de firme este evidentă și prin prisma tehnologiei utilizate, marea majoritate a firmelor performante utilizând tehnologii care nu au o vechime mai mare de 4 ani. În contrast, aproximativ jumătate din firmele mai puțin performante utilizează tehnologii cu o vechime de 10 ani sau mai mult. Rezultatele evidențiază necesitatea, în cazul firmelor analizate, a creșterii investițiilor în echipamente și tehnologii în vederea creșterii competitivității tehnologice și inovaționale.
- 8. Tehnologie informațională:** 58% din firmele chestionate utilizează tehnologie informațională în unele departamente. În contrast 67% din firmele mai performante utilizează module informatizate în toate departamentele. Sistemele integrate de tip ERP sunt încă într-o fază incipientă în cadrul firmelor chestionate; doar 38% dintre acestea au implementat un astfel de sistem
- 9. Mediul extern:** Rezultatele privind această dimensiune arată că, chiar dacă 82,61% din firmele clasate în ultimele 30 de procente percep un număr semnificativ de firme concurente acestea nu iau măsuri pentru a-și îmbunătăți practicile sau capacitățile în vederea sporirii competitivității. Rezultatele în privința incertitudinii mediului de afaceri sunt foarte diferite pornind de la mărimea firmei. Firmele mici și mijlocii își caracterizează mediul de afaceri ca fiind foarte instabil, mai ales în privința cererii, comportamentului firmelor concurente, reglementărilor guvernamentale și tehnologiei de producție. Situația este foarte diferită în cazul firmei mari care consideră foarte puțin dificilă anticiparea viitorului mediului de afaceri.

Testarea ipotezelor: Pasul 4 al studiului empiric are ca și obiectiv testarea mai multor ipoteze cu scopul de a realiza o analiză mai aprofundată a procesului de măsurare a performanței prin identificarea relațiilor dintre importanța indicatorilor de performanță și orientările strategice, mărimea, tehnologia informațională și gradul de incertitudine a mediului de afaceri care caracterizează firmele analizate.

Pentru a identifica eventualele structuri interne ale variabilelor implicate în testarea celor 4 ipoteze, am realizat o analiză factorială a principalelor componente ale acestor variabile utilizând rotația Varimax. Aceasta facilitează interpretarea variabilelor și implicit testarea ipotezelor.

Am început analiza cu *măsurarea performanței* deoarece această variabilă se regăsește în fiecare din cele 4 ipoteze. Analiza factorială cu rotație Varimax a acestei variabile a condus la identificarea a patru componente care explică 66,9% din total variației. Aceste 4 variabile nou obținute în urma analizei factoriale vor fi utilizate ulterior pentru testarea celor 4 ipoteze.

Cele patru ipoteze, așa cum am afirmat anterior se referă la relația dintre strategie, tehnologie informațională, mărimea firmei, incertitudinea mediului de afaceri și modul în care firmele își măsoară performanța. În continuare vom analiza fiecare din variabilele menționate prin identificarea principalelor componente ale acestora.

Strategia. Pentru a evidenția eventualele structuri interne ale celor 9 orientări strategice, am realizat și în acest caz, o analiză factorială a principalelor componente utilizând rotația Varimax. Această analiză factorială a rezultat în identificarea a trei componente care explică 64,2% din totalul variației. Cele trei strategii noi identificate, sunt foarte asemănătoare cu cele prezentate de Chenhall și Langfield-Smith (1998) al căror studiu a fost folosit ca și punct de pornire în identificarea celor 9 priorități strategice prezentate anterior. Acești trei factori obținuți în urma analizei factoriale au fost selectate ca noi variabile și vor fi utilizate ulterior pentru testarea *Ipotezei 1*.

Incertitudinea mediului de afaceri: În cazul acestei variabile, analiza factorială a condus la identificarea a 2 componente care explică 51,8% din totalul variației. Aceste rezultate vor fi folosite ulterior pentru testarea *Ipotezei 4*.

Tabelul 2. Corelațiile dintre variabilele utilizate pentru testarea ipotezelor

		Măsurarea performanței (indicatori financiari și nefinanciari)			
		Factorul 1 (Piață)	Factorul 2 (Angajați)	Factorul 3 (Financiar 1)	Factorul 4 (Financiar 2)
Mărimea firmei	Angajați	0.246*	0.145	0.018	0.183
	CA	0.259*	-0.050	-0.002	0.140
Strategie	Clienți	0.267*	0.370**	0.246*	0.254*
	Produs	0.245*	0.304**	0.248*	0.055
	Eficiență	0.165	0.150	0.244*	0.194
Tehnologie informațională		0.336**	0.365**	0.215	0.232*
Incertitudine	Extern	0.222*	0.140	0.045	-0.034
	Producție	0.198*	0.188*	0.038	0.175
	Incertitudine*** (scor global)	0.261*	0.209	0.051	0.105

* Corelația este semnificativă la nivelul $p < 0.05$

** Corelația este semnificativă la nivelul $p < 0.01$

***Scorul global a variabilei incertitudine (media scorului la cele 7 item-uri)

Prima ipoteză conform corelațiilor ilustrate în Tabelul 2, este validată. Se poate observa o corelație pozitivă semnificativă la nivelul 0,05 între Eficiență (factorul aferent strategiilor orientate spre cost) și factorul Financiar 1 (care include doar indicatori financiari cum ar fi: rentabilitatea activelor, rentabilitatea investițiilor, valoarea economică adăugată, investiții în sisteme informaționale). Nu s-a înregistrat nici o corelație semnificativă între factorul eficiență și variabilele care exemplifică gradul de utilizare al indicatorilor nefinanciari.

Pe de altă parte, se observă o corelație pozitivă semnificativă între variabilele Produs (care este centrată pe unicitatea și disponibilitatea produselor) și Clienți (care include aspecte legate de calitatea produselor oferite consumatorilor: calitate, rapiditate în livrare, flexibilitate și adaptarea produselor la cerințele clienților) și ambele variabile care încorporează indicatorii nefinanciari astfel: corelație pozitivă semnificativă la nivelul 0,05 între cele două variabile (Produs; Clienți) și variabila Piață (care include marea majoritate a indicatorilor nefinanciari) și o corelație pozitivă semnificativă la nivelul 0,01 între cele două variabile (Produs; Clienți) și variabila Angajați (care include restul indicatorilor nefinanciari utilizați în acest studiu). Potrivit acestor rezultate putem afirma că firmele orientate spre o strategie de diferențiere au tendința de a utiliza într-o mai mare măsură indicatori nefinanciari în procesul de măsurare a performanței comparativ cu firmele orientate spre o strategie de cost.

A doua ipoteză se referă la relația dintre mărimea firmei și frecvența utilizării indicatorilor nefinanciari. În vederea testării acestei ipoteze mărimea firmei a fost cuantificată atât prin prisma numărului de angajați, cât și prin prisma cifrei de afaceri (CA) a celor 92 de firme chestionate.

Rezultatele ilustrate în Tabelul 2 evidențiază o validare parțială a acestei ipoteze. Astfel, se poate observa existența unei corelații pozitive semnificative la nivelul 0,05 între mărimea firmei (atât din perspectiva angajaților cât și din perspectiva CA) și variabila Piață (care încorporează marea majoritate a indicatorilor nefinanciari). Nu se evidențiază o relație semnificativă între mărimea firmei și variabila „Angajați” care încorporează restul indicatorilor nefinanciari. Cu toate acestea, având în vedere că primul factor component al variabilei care reflectă măsurarea performanței explică cea mai mare parte a variației acestei variabile (32,1%), putem afirma că mărimea firmei este importantă și trebuie să fie considerată cu atenție în studiul măsurării performanței.

A treia ipoteză este validată. Rezultatele arată o corelație pozitivă semnificativă la nivelul 0,01 între variabila menită să cuantifice gradul de utilizare al tehnologiei informaționale și cele două variabile care încorporează indicatorii nefinanciari: Piață și Angajați. Acest rezultat este ușor explicabil deoarece tehnologia informațională facilitează procesul de monitorizare a indicatorilor de performanță, ușurând astfel munca în privința măsurării performanței.

A patra ipoteză este parțial validată. Din tabelul 2 se observă o corelație pozitivă semnificativă la nivelul 0,05 între variabila menită să cuantifice „Incertitudinea” globală cu care se confruntă firmele chestionate și variabila „Piață” (care încorporează marea majoritate a indicatorilor financiari).

Dacă descompunem variabila incertitudine pe componente se observă următoarele:

- variabila „Producție” care include acele aspecte care pot să influențeze producția (prețul materiei prime, tehnologia de producție, disponibilitatea materiei prime, acțiunile sindicatelor) corelează pozitiv și semnificativ la nivelul 0,05 cu ambele variabile care încorporează indicatorii nefinanciari;
- variabila „Extern” care corespunde cu incertitudinea generată de cerere, comportamentul firmelor concurente și reglementările guvernamentale, corelează pozitiv și semnificativ la nivelul 0,05 doar cu primul factor al dimensiunii care reflectă măsurarea performanței.

Pornind de la aceste rezultate putem să afirmăm că incertitudinea generată de acele aspecte care pot să influențeze producția (prețul materiei prime, tehnologia de producție, disponibilitatea materiei prime, acțiunile sindicatelor) are un impact mai mare asupra

procesului de măsurare a performanței, comparativ cu incertitudinea generată de cerere, comportamentul firmelor concurente și reglementările guvernamentale.

Relația dintre dimensiunile care reflectă practicile firmelor chestionate și performanța reflectată prin prisma rezultatelor obținute:

Rezultatele privind relația dintre cele 9 dimensiuni ale modelului care ilustrează capacitățile/practicile firmelor chestionate și rezultatele acestora sunt prezentate în tabelul 3. Pentru o mai bună evidențiere a relației dintre practicile firmelor și performanța acestora am împărțit această din urmă variabilă în două categorii (performanța financiară și performanța nefinanciară).

Tabel 3 Corelațiile Pearson dintre variabilele modelului

Variabile care reflectă practicile firmelor	Performanța (total)	Performanța financiară	Performanța nefinanciară
Strategie	0.429**	0.309**	0.362**
Leadership	0.328**	0.242*	0.251*
Angajați	0.454**	0.268*	0.425**
Structură	0.147	-0.021	0.233*
Calitate	0.286**	0.204	0.242*
Măsurarea performanței	0.485**	0.309**	0.431**
Inovare și dezvoltare	0.379**	0.235*	0.342**
Tehnologie informațională	0.260*	0.159	0.226*
Mediul extern	0.445**	0.209	0.445**

* Corelația este semnificativă la nivelul $p < 0.05$

** Corelația este semnificativă la nivelul $p < 0.01$

Rezultatele privind influența practicilor asupra performanței financiare și nefinanciare analizate distinct evidențiază următoarele:

- Impactul cel mai semnificativ atât asupra rezultatelor financiare, cât și a celor nefinanciare, o au practicile care vizează strategiile, procesul de măsurare a performanței, angajații și inovarea și dezvoltarea. Astfel, firmele care doresc să își îmbunătățească performanța (atât financiară cât și nefinanciară) trebuie să se orienteze în primul rând spre îmbunătățirea practicilor care reflectă aceste dimensiuni;
- Un impact mai mic, dar deloc neglijabil asupra rezultatelor financiare și nefinanciare o are și variabila leadership;
- Dimensiunile calitate și tehnologie informațională influențează semnificativ și pozitiv la nivelul 0,05 doar rezultatele nefinanciare obținute de firme. Acest aspect este oarecum explicabil deoarece rezultatele nefinanciare cuantifică în mare parte satisfacția clienților, rata rebuturilor, rata produselor returnate, iar

- calitatea cuantificată prin prisma standardelor are un efect pozitiv asupra indicatorilor nefinanciari menționați;
- Mediul extern, ca și în cazul celorlalte două dimensiuni menționate anterior, are o influență semnificativă și pozitivă la nivelul 0.01 doar asupra rezultatelor nefinanciare ale firmelor chestionate;
 - În urma grupării performanței pe cele două categorii de rezultate (financiare și nefinanciare) se observă că dimensiunea structură devine mai semnificativă având o influență pozitivă (la nivelul 0,05) asupra rezultatelor nefinanciare ale firmelor.

Rezultatele obținute confirmă ceea ce am subliniat de nenumărate ori pe parcursul acestei lucrări, și anume, practicile și capacitățile firmelor influențează rezultatele și implicit performanța acestora.

Relația dintre succesul organizațiilor și frecvența utilizării indicatorilor de performanță:

Pentru a investiga relația dintre performanța firmelor și frecvența utilizării indicatorilor financiari și nefinanciari în procesul de măsurare a performanței am utilizat ca și metodă statistică analiza corelației canonice. Am ales această metodă deoarece, spre deosebire de corelația Pearson (care permite identificarea relației lineare între două variabile), aceasta permite identificarea relației între două seturi de variabile, fiind o extensie a regresiei multiple.

Tabelul 4 prezintă ponderile canonice (canonical loadings) pentru corelația semnificativă.

Tabel 4 Ponderile canonice

	Piață	Angajați	Financiar 1	Financiar 2
U1	-0,792	-0,815	-0,911	-0,005
	Performanța totală	Performanța financiară	Performanța nefinanciară	
V1	-0,887	-0,998	-0,441	

Potrivit acestui tabel, toate cele trei variabile de performanță au ponderi canonice semnificative (în literatura de specialitate se consideră semnificativă o pondere canonică mai mare decât 0,4). Dintre acestea, performanța financiară are cea mai mare pondere (în valoare absolută 0,998) și, astfel, este cea mai importantă variabilă din acest set. În categoria variabilelor independente cea mai mare pondere o are variabila financiar 1 (-0,911) urmată de variabila angajați (-0,815) și variabila piață (-0,792). Ponderea variabilei financiar doi este nesemnificativă.

În concluzie putem să afirmăm că rezultatele obținute indică o relație puternică între frecvența măsurii tuturor indicatorilor nefinanciari și a indicatorilor de rentabilitate și performanța totală, financiară și nefinanciară a firmei.

Aceste rezultate ar trebui să atragă și mai mult atenția firmelor asupra necesității îmbunătățirii procesului de măsurare a performanței datorită impactului semnificativ pe care acesta îl are asupra rezultatelor firmei.

CONCLUZII FINALE ȘI PERSPECTIVE ALE CERCETĂRII

Pentru a reda o imagine de ansamblu a întregului studiu care face obiectul acestei teze de doctorat acest capitol a fost am structurat în patru părți distincte, astfel:

- Prezentarea principalelor contribuții ale acestui studiu atât în mediul academic, cât și în practică.
- Prezentarea concluziilor de ansamblu referitoare la fiecare dimensiune a modelului de Diagnostic și Performanța și evidențierea aspectelor cheie care deosebesc firmele performante de cele mai puțin performante;
- Prezentarea principalilor factori care, în urma studiului, s-au dovedit a avea o influență semnificativă asupra performanței firmelor.
- Prezentarea principalelor limite acestui studiu.
- Prezentarea oportunităților de cercetare pe viitor care au fost identificate în urma studiului prezentat în cadrul tezei de doctorat.

Principalele contribuții ale studiului:

Principalele contribuții aduse domeniului prin cercetarea realizată se împart în trei categorii:

1. contribuții teoretice concretizate în îmbogățirea literaturii de specialitate din acest domeniu prin:
 - o clarificarea conceptului de dezvoltare organizațională, prezentarea evoluției în timp a acestuia și evidențierea rolului diagnosticului organizațional în cadrul acestui proces;
 - o clarificarea conceptelor de performanță și măsurare a performanței prin evidențierea atât a principalilor indicatori de performanță regăsiți în literatura de specialitate și în practică, cât și a principalelor sisteme de măsurare a performanței;
 - o prezentarea evoluției cronologice a procesului de măsurare a performanței prin surprinderea principalelor etape identificate în decursul timpului;

- prezentarea și analiza comparativă a principalelor modele de diagnostic organizațional care s-au evidențiat atât în literatura de specialitate cât și în practică;
 - evidențierea rolului diagnosticului organizațional în prezent.
2. contribuții empirice prin intermediul studiului realizat care are la baza un model propriu de diagnostic și performanță. Rezultatele acestui studiu permit:
- identificarea principalelor aspecte care vizează practicile firmelor chestionate care trebuie corectate pentru îmbunătățirea performanțelor acestora;
 - împărțirea organizațiilor, pe baza rezultatelor studiului în două categorii: organizații performante și organizații mai puțin performante;
 - identificarea și analizarea atributelor care diferențiază firmele performante, de firmele mai puțin performante;
 - identificarea relației dintre practicile firmelor și rezultatele obținute de acestea;
 - identificarea factorilor care influențează procesul de măsurare al performanței;
 - identificarea relației dintre frecvența utilizării indicatorilor de performanță și succesul organizațiilor.
3. contribuții pentru mediul de afaceri din Romania:
- Rezultatele obținute în cadrul acestei cercetări permit identificarea strategiilor și direcțiilor de acțiune care pot contribui la îmbunătățirea performanțelor mai ales în cazul acelor firme situate în ultimele 30 de procente ale clasamentului, conform indicilor care vizează capacitățile și cei care vizează rezultatele.

Concluzii privind cele nouă dimensiuni care reflectă practicile firmelor chestionate:

În cadrul acestui studiu am prezentat rezultatele obținute în urma distribuirii chestionarului elaborat pe baza *Modelului de Diagnostic și Performanță Organizațională* unui eșantion format din 92 de firme. Modelul elaborat în cadrul acestui studiu cuprinde 10 variabile împărțite în două categorii: o categorie care are menirea de a identifica practicile firmelor chestionate cuantificată prin intermediul a nouă variabile: strategie, leadership, structură, calitate, inovare-dezvoltare, tehnologie informațională, măsurarea performanței, angajați și mediul extern și o categorie care are menirea de a reflecta performanțele firmelor cuantificate prin prisma rezultatelor obținute de acestea.

În vederea uniformizării datelor obținute în urma distribuirii chestionarelor au fost calculați pentru fiecare firmă în parte două categorii de indici: o categorie care reflectă practicile firmelor și o categorie care reflectă performanțele acestora. Pe baza acestor indici firmele au fost grupate în două categorii: prima categorie este reprezentată de firmele incluse în primele 30 de procente ale clasamentului pornind de la indicii practicilor și ai rezultatelor, și a doua categorie include firmele clasate în ultimele 30 de procente pornind de la aceiași indici. Această grupare a firmelor a permis identificarea acelor aspecte care deosebesc cel mai mult cele două categorii.

Cele mai mari diferențe între cele două categorii de firme, s-au înregistrat în privința practicilor care vizează calitatea, angajații și strategiile. Diferențele cele mai mici între cele două categorii de firme s-au înregistrat în privința variabilelor structură și mediul extern.

Rezultatele obținute în urma clasamentului firmelor realizat anterior dovedește existența unei relații strânse între mărimea firmei și performanțele obținute deoarece o pondere mult mai mică a firmelor mici și mijlocii, comparativ cu firmele mari, se încadrează în categoria firmelor clasate în primele 30 de procente pornind de la cei doi indici: ai practicilor și ai rezultatelor.

Rezultatele obținute în urma acestei analize evidențiază existența unei relații pozitive semnificative între mărimea firmei (cuantificată prin prisma numărului de angajați și a cifrei de afaceri) și importanța indicatorilor nefinanciari în procesul de măsurare a performanței (cu cât firma este mai mare, cu atât importanța indicatorilor nefinanciari este mai mare). Aceste rezultate sunt în concordanță cu cele obținute de Hoque și James (2000).

Ca și în cazul studiului realizat de Bescos și Cauvin (2004), și în cadrul acestui studiu s-a evidențiat faptul că firmele orientate spre o strategie de diferențiere au tendința de a utiliza într-o mai mare măsură indicatori nefinanciari comparativ cu firmele orientate spre o strategie de cost.

Și tehnologia informațională s-a dovedit a avea un impact semnificativ asupra procesului de măsurare al performanței, demonstrându-se existența unei relații pozitive între gradul de utilizare al tehnologiei informaționale și importanța indicatorilor nefinanciari în procesul de măsurare a performanței firmelor.

În privința relației dintre gradul de incertitudine perceput de firme și importanța indicatorilor financiari s-au identificat următoarele:

- firmele care percep un nivel sporit de incertitudine în privința cererii, a comportamentului firmelor concurente și a reglementărilor guvernamentale au tendința de a utiliza în mai mare măsură indicatori nefinanciari comparativ cu

- firmele care percep un nivel redus de incertitudine în privința aspectelor menționate.
- firmele care percep un nivel sporit de incertitudine în ceea ce privește prețul materiei prime, tehnologia de producție, disponibilitatea materiei prime, acțiunile sindicatelor au tendința de a utiliza într-o mai mare măsură doar acei indicatori nefinanciari cuprinși în variabila Piață (cota de piață, satisfacția clienților, loialitatea clienților, satisfacția angajaților, productivitatea muncii, durata de livrare a comenzilor, durata de procesare a comenzilor, numărul zilelor de întârziere, rata rebuturilor, rata produselor returnate, numărul piețelor noi servite, dezvoltarea de noi produse, conformitatea cu mediul).

Considerăm că acest studiu este o contribuție esențială în cadrul literaturii de specialitate axată pe tematica performanței organizaționale deoarece permite o mai bună înțelegere a procesului de măsurare al performanței și al factorilor care explică utilizarea indicatorilor financiari și nefinanciari precum și a balanței dintre cele două categorii.

Concluzii referitoare la procesul de măsurare a performanței

Comaniile care urmăresc să concureze cu liderii din domeniul industriei trebuie să își revizuiască și să-și îmbunătățească modul în care își măsoară performanța. Din acest motiv, un alt obiectiv al studiului nostru a fost de a realiza o analiză mai aprofundată a procesului de măsurare a performanței în firmele din domeniul industriei din România prin identificarea factorilor care influențează modul de derulare al acestuia și, totodată, prin identificarea influenței acestui proces asupra performanțelor firmelor. Rezultatele obținute evidențiază următoarele aspecte:

- Procesul de măsurare a performanței este influențat de mărimea firmei: pe măsura creșterii firmei, indicatorii nefinanciari devin mai importanți în procesul de măsurare a performanței.
- Firmele orientate spre o strategie de diferențiere utilizează într-o mai mare măsură indicatori nefinanciari comparativ cu firmele orientate spre o strategie de cost.
- Procesul de măsurare a performanței este influențat și de gradul de utilizare a tehnologiei informaționale: cu cât gradul de utilizare al tehnologiei informaționale este mai mare, cu atât importanța indicatorilor nefinanciari în procesul de măsurare a performanței este mai mare.
- Incertitudinea mediului de afaceri are un impact asupra modului în care firmele își măsoară performanța: firmele care se confruntă cu un nivel sporit de incertitudine au tendința de a utiliza într-o mai mare măsură indicatori nefinanciari, comparativ cu firmele care își desfășoară activitatea într-un mediu de afaceri mai puțin incert.

Pentru identificarea relației dintre procesul de măsurare a performanței și rezultatele obținute de firmele chestionate s-a utilizat corelația canonică care permite analizarea relației între două seturi de variabile. Rezultatele obținute demonstrează existența unei relații puternice între cele trei variabile de performanță (totală, financiară și nefinanciară) și frecvența utilizării indicatorilor nefinanciari în procesul de măsurare a performanței. Aceste rezultate subliniază necesitatea îmbunătățirii procesului de măsurare a performanței pentru acele firme care doresc să-și sporească succesul pe piață. Aceste rezultate prezintă o valoare sporită, deoarece în cadrul acestui studiu doar 55% din totalul firmele chestionate și 18% din firmele clasate în ultimele 30 de procente consideră o prioritate îmbunătățirea și actualizarea procesului de măsurare a performanței. Astfel, studiul nostru demonstrează existența unei relații pozitive și semnificative între procesul de măsurare a performanței și rezultatele financiare și nefinanciare ale firmelor. Frecvența utilizării indicatorilor de performanță are un impact asupra performanțelor obținute. Rezultatele obținute indică o relație puternică între frecvența măsurii tuturor indicatorilor nefinanciari și a indicatorilor de rentabilitate și performanța totală și financiară a firmei.

Limitele studiului:

Pe lângă contribuțiile esențiale reflectate atât prin îmbogățirea literaturii de specialitate cât și prin prisma rezultatelor obținute, acest studiu are și o serie de limite care se pot structura astfel:

- Cu toate că diagnosticul organizațional este o tematică des întâlnită în literatura de specialitate din România, măsurarea performanței este mai puțin cercetată și din acest motiv literatura de specialitate din România destinată acestei tematici se regăsește într-o proporție mai redusă în cadrul acestui studiu;
- Nesiguranța firmelor din România în privința oferirii de informații legate de activitățile desfășurate și rezultatele obținute a condus la o rată redusă de răspuns la chestionarele distribuite în vederea colectării datelor. Rata redusă de răspuns poate să fie explicată și de complexitatea chestionarului distribuit în vederea cuantificării dimensiunilor modelului elaborat în cadrul acestui studiu;
- Imposibilitatea de a obține informații cu privire la indicatorii de performanță ai firmelor din România a condus la utilizarea chestionarelor ca și principală sursă de colectare a datelor. Deoarece datele au fost colectate prin intermediul chestionarelor (datele secundare s-au utilizat într-o foarte mică măsură) nu există certitudine deplină cu privire la sinceritatea firmelor respondente;

- Există posibilitatea ca validitatea rezultatelor în privința performanței cuantificată prin prisma evoluției indicatorilor de performanță să fie afectată de actuala criză economică.

Perspective viitoare de cercetare:

Acest studiu a evidențiat o serie de perspective de cercetare care pot să ofere informații mai vaste în privința tematicii cercetate. Printre acestea putem aminti:

- Extinderea modelului de diagnostic și performanță prin includerea mai multor dimensiuni care să reflecte practicile firmelor din industria românească;
- Combinarea datelor culese prin intermediul chestionarelor cu datele secundare (valorile absolute ale indicatorilor de performanță) pentru a crește validitatea rezultatelor obținute;
- Repetarea studiului după o perioadă de timp (1 an sau doi) pentru a realiza o analiză comparativă prin identificarea modului în care firmele analizate au evoluat în timp, măsura în care acestea și-au îmbunătățit practicile în vederea obținerii unor rezultate mai bune. În prezent rezultatele sunt distribuite tuturor firmelor interesate care au participat la acest studiu, astfel încât acestea au posibilitatea de a-și identifica poziția lor în raport cu cele mai performante firme analizate.

Referințe bibliografice

Cărți

1. Baum, J. și Rowley, T. (2005). *Companion to Organizations: An Introduction*, Wiley-Blackwell.
2. Bătrâncea, M., Bătrâncea, L.-M. și Mașca, E. (2008). *Analiza Entităților Economice*, Editura Risoprint.
3. Beckhard, R. (1969) *Organization Development: Strategies and Models*, Addison-Wesley.
4. Borza, A. (2005). *Management strategic și planificarea firmei*. Editura Risoprint. Cluj-Napoca.
5. Borza, A. (2008). *Management Strategic*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
6. Bryman, A. și Bell, E. (2003). *Business Research Methods*, Oxford University Press.
7. Burdus E. și Caprarescu Gh. (1999). *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economica, Bucuresti, 1999.
8. Butler, D. (2006). *Enterprise planning and development*, Elsevier Butterworth-Heinemann.
9. Carton, R. și Hofer, C. (2006). *Measuring Organizational Performance*, Edward Elgar Publishing, Inc.
10. Clarke, D. și Crossland, J. (1985). *Action Systems: An Introduction to the Analysis of Complex Behavior*, Methuen & Co.
11. Ciobanu, A. (2006). *Analiza Performanței Întreprinderii*, Editura ASE.
12. Cummings, T. (2004). *Organization development and change: Foundations and applications*. În *Dynamics of Organizational Change and Learning*, John Wiley & Sons, Ltd.
13. Daft, R. (2000). *Organizational Theory and Design*. New York: South Western College.
14. Deming, W. (1986). *Out of the crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
15. Emilian, R. (2003). *Managementul Firmei*. Editura ASE, București.
16. Fleisher, C. și Bensoussan, B. (2007). *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*, FT Press.
17. Harvey, J. (2008). *Performance measurement*, CIMA.
18. Ilieș, L. Stegorean, R., Osoian, C, și Lungescu, D. (2005). *Managementul Firmei*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
19. Johnson, R. și Wichern, D. (2002). *Applied Multivariate Statistical Analysis*, Prantice Hall, New Jersey.
20. Kates, A. și Galbraith, J. (2007). *Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design Challenges*, Jossey-Bass.
21. Katz, D. și Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New-York, USA.
22. Kaydos, W. (1991). *Measuring Managing and Maximizing Performance*, Productivity Press, Cambridge, MA.
23. Lawler, E.E.III, Nadler, D. & Camman, C. (1980). *Organizational Assessment*, New York John Wiley & Sons, Ltd.
24. Lebens, M și Euske, K (2006). *A conceptual and operational dealineation of performance. Business Performance Measurement*, Cambridge University Press.
25. Lusthaus, C., Adrien, M-H. și Anderson, G. (2002). *Organizational assessment: A framework for improving performance*. International Development Research Centre, Ottawa, Canada.
26. Marshak, R. J. (2006). *Organizational development as a profession and a field*. În Brazzel and Jones, *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, San Francisco: Pfeiffer/Jossey-Bass.

27. Mayer, M. (2003). *Rethinking performance measurement*, Cambridge University Press.
28. Mihalcea, R. și Androniceanu, A. (2000). *Management general*, Editura Economică, București.
29. Nadler, D și Tushman, L. (1982). *A model for diagnosing organizational behavior: Applying a congruence perspective*, Managing Organizations: readings and cases, Little, Brown and Company: Boston Toronto.
30. Nicolescu, O. (1998). *Strategii Manageriale de Firmă*, Editura Economică.
31. Nicolescu, O. și Verboncu, I. (2001). *Fundamentele Managementului Organizației*, Editura Economică.
32. Niculescu, M. (2003). *Diagnostic global strategic (vol. 1) – Diagnostic economic*, Economica, Bucuresti.
33. Parl, U. (2006). Choice of measures for performance measurement models on the example of Estonian Companies, capitol din *Entrepreneurship In Estonia: Policies, Practices, Education And Research*, Tartu University Press.
34. Peel, M. (1993). *Introduction to Management: A Guide to Better Business Performance*, Financial Times Prentice Hall.
35. Stegorean, R. (2002). *Sisteme moderne de conducere a producției*, Editura Dacia.
36. Swanson, R. (1996). *Analysis for Improving Performance*, Berrett-Koehler Publishers,
37. Tellier, Y. și D. Roventă-Frumușani (1999). *Resurse umane și dezvoltare organizațională*, București, Ed. Cavallioti.
38. Zorlențan, T., Burduș, E. Și Căprărescu, G. (1998). *Managementul organizației*, Editura Economica, București.

Articole în jurnale

1. Abdel-Maksoud, A., Asada, T. și Nakagawa, M. (2008). Performance measures, managerial practices and manufacturing technologies in Japanese manufacturing firms: State of the art, *International Journal of Business Performance Management*, 10(1): 1-16.
2. Adler, P. (1988). Managing flexible automation, *California Management Review*, 30(3): 34-56.
3. Amabile, T. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do, *California Management Review*, 40(1): 39-58.
4. Amabile, T. (1998). How to kill creativity, *Harvard Business Review*, Sept/Oct: 76-87.
5. Anderson, N., Hardy, G. Și West, M. (1992). Management team innovation, *Management Decision*, 30(2), 17-21.
6. Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organizational creativity: a literature review, *Management Decision*, 39(10): 834-840.
7. Ansoff, H și Brandenburg, R. (1971). A language for organization design: Parts I & II. *Management Science*, 17: 705-731.
8. Baker, R. (1995). Financial performance measurement: Not a total solution, *Management Decision*, 33(2): 31-39.
9. Barnea, A. (2008). Using the McKinsey 7-S model to improve competitive intelligence capabilities, *Competitive Intelligence Magazine*, 11(3): 51-52.
10. Barnes, F. (1998), ISO 9000 Myth and Reality: A Reasonable Approach to ISO 9000, *SAM Advanced Management Journal*, Spring.: 23-30.
11. Baum, J., Calabrese, T. și Silverman, B. (2000). Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian firms, *Strategic Management Journal*, 21(3):267-294.
12. Beaver, W. (1968). The information content of annual earnings announcements, *Journal of Accounting Research*, 67-92.

13. Beckhard, R. (1975). Strategies for large system change, *Sloan Management Review*, 16(2): 43-55.
14. Belverd, N., Frigo, M. și Powers, M. (2004). Strategy and integrated financial ratios performance measures: Empirical evidence of the financial performance scorecard and highperformance companies, *Studies in Managerial and Financial Accounting*, 14: 115-185.
15. Bescos, P-L, Cauvin, E. (2004). Performance measurement in French companies: An empirical study, *Studies in Managerial and Financial Accounting*, 14:185-202.
16. Bitici, U., Turner, T. și Begemann, C. (2000). Dynamics of performance measurement systems, *International Journal of Operations and Production Management*, 20:692-704.
17. Bititci, U., Carrie, A. și McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: an audit and development guide, *The TQM Magazine*, 9(1):46-53.
18. Bourne, M., Kennerley, M. și Franco-Santos, M. (2005). Managing through measures: A study of impact on performance, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16(4): 373-395.
19. Box, T. et al. (1993). A contingency model of new manufacturing firm performance, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Winter, 18.
20. Brady, M., Cronin, J., Brand, R. (2002). Performance-only measurement of service quality: a replication and extension, *Journal of Business Research*, 55(1): 17-31.
21. Brand, A. (1998). Knowledge Management and Innovation at 3M, *Journal of Knowledge Management*, 2(1):17-22
22. Brownell, P. (1982). The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation an organizational effectiveness, *Journal of Accounting Research*, Spring: 12-27.
23. Buono, A. (1997). Enhancing strategic partneship: Intervening in network organizations, *Journal of Organizational Change*, 10(3):251-266.
24. Burke, W. și Litwin, G. (2001). A casual model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3): 523-545.
25. Chandler, A. și Langfiels-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: An empirical investigation using a system approach, *Accounting, Organizations and Society*, 23(3):243-264.
26. Coskun, A. și Bayyurt, N. (2008). Measurement frequency of performance indicators and satisfaction on corporate performance: A survey on manufacturing companies, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 13: 79-87.
27. Craig, T. (1996). The japanese Beer Wars: Initiating and responding to hypercompetition in new product development, *Organization Science*, 7(3): 302-322.
28. Cross, K.F. și Lynch, R.L. (1989). The SMART way to define and sustain success, *National Productivity Review*, Vol. 9 No. 1, pp. 23-33.
29. Crowther, D. (1996). Corporate performance operates in three dimensions, *Managerial Auditing Journal*, 11(8): 4-13.
30. Daft, R. și Marcic, D. (2006). *Understanding Management, 5th edition*, Thompson South-Western, Mason OH, USA.
31. Daft, R. și Weich, K. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2): 284-295.
32. Darling, R. și Box, T. (1999). Keys to success in the leadership of multinational corporations, *SAM Advanced Management Journal*, 64(4): 16-20.
33. Daum, J. și Bretscher, P.(2004). Vector-based performance measurement: Linking the subjective and objective dimension into one system of performance measurement, *The New Economy Analyst Report*, Aug.5.
34. De Toni, A. și Tonchia, S. (2001). Performance measurement systems: Models, characteristics and measures, *International Journal of Operations and Production Management*, 21(1/2): 46-70.

35. De Wall, A. (2003). The future of the Balanced Scorecard: An interview with Prof. dr. Robert S. Kaplan, *Measuring Business Excellence*, 7(1), 30-35.
36. Dees, G. și Robinson Jr., R. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit, *Strategic Management Journal*, 5(3):265-273
37. Delbecq, A. și Mills, P. (1985). Managerial practices that enhance innovations, *Organizational Dynamics*, 14(1), 24-34.
38. Deshpande, R., Farley, J. și Webster, F. (1997). Factors affecting organizational performance: A five country comparison, *Marketing Science Instituted Report*, 97-108.
39. Dessein, W. (2006). Adaptive organizations, *Journal of Political Economy*, 11(5): 956-995.
40. Di Profi, J. (2002). Organizational diagnostics: integrating qualitative and quantitative techniques, *Journal of Organizational Change Management*, 15(2):156-168.
41. Downing, L. (2001): Global BSC community: A special report on implementation experience from scorecard users world-wide, *Perspectives on Performance, Performance Measurement Association*, 1(4): 17.
42. Drummond, J. și Themessl-Huber, M. (2007).The cyclical process of action research: The contribution of Gilles Deleuze, *Action Research*, 5 (4): 430-448.
43. Drury, C. și Tyles, M. (1995). Issues Arising from Surveys of Management Accounting Practice, *Management Accounting Research*, 6, 267-280.
44. Eccles R.G., (1991), The performance measurement manifesto, *Harvard Business Review*, January-February, 69(1):131-137.
45. Eccles, R.G. și Pyburn, P.J. (1992). Creating a comprehensive system to measure performance. *Management Accounting*, 41-44.
46. Elion, S. (2006). Earnings per Share can be Misleading: A Note, *Journal of Business Finance and Accounting*, 2(2):239-241.
47. Emery, F. Și Trist, E. (1965). The causal texture of organizational environments, *Human Relations*, 18:21-32.
48. Feurer, R., Chaharbaghi, K. Și Wargin, J. (1996). Developing creative teams for operational excellence, *International Journal of Operations and Production Management*, 16(1): 5-18.
49. Fortuin, L. (1988). Performance indicators – why, where and how? *European Journal of Operational Research*, 34(1): 1-9.
50. French, W (1971). A Definition and History of Organization Development: Some Comments, *Proceedings of the 31st Annual Meeting of the Academy of Management*, Atlanta, August: 15-18.
51. French, W. (1969). Organizational development: Objectives, assumptions and strategies. *California Management Review*, 12 (2): 23-34.
52. Frigo, M.L. & Krumwiede, K.R., 1999, 'Balanced scorecards: a rising trend in strategic performance measurement', *Journal of Strategic Performance Measurement*, 3(1): 42-44.
53. Georgopoulos, B. și Tannenbaum, A. (1957). A Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review* 22: 534-40.
54. Ghalayini, A. și Noble J.S.(1996), The changing basis of performance measurement, *International Journal of Operations & Production management*, 16(8):63-68.
55. Ghalayini, A., Noble, J. și Crowe, T. (1996). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness, *International Journal of Production Economics*, 48:207-225.
56. Globerson, S. (1985). Issues in developing a performance criteria, *International Journal of Production Research*, 23(4): 439-646.
57. Gosselin, M. (2005). An empirical study of performance measurement in manufacturing firms, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6): 419-437.

58. Gotzamani, K. și Tsiotras, G. (2001). An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management, *International Journal of Operations & Production Management*, 21(10), 1326-1342.
59. Govindarajan, V. (1984). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy, *Academy of Management Journal*, 828-853.
60. Grant, R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, 7(4): 375-378.
61. Greenwood, D., White, W. și Harkavy, I. (1993). Participatory action research as a process and a goal. *Human Relations*, 46: 175-192
62. Hanssen-Bauer, J. și Snow, C. (1996). Responding to hypercompetition: The structure and processes of a regional learning network organization, *Organization Science*, 7(4): 413-427.
63. Hatum, A. și Pettgrew, A. (2006). Determinants of organizational flexibility: A study in an emerging economy. *British Journal of Management*, 17: 115-137.
64. Higgins, L. și Hack, B. (2004). Measurement in the 21st century, *APQC White Paper*.
65. Hitt, M., Hoskisson, R. și Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product diversified firms, *Academy of Management Journal*, 40: 767-798.
66. Hosmer, B.E. (2001), Foster employee customers and hold on to your best ones, *Strategy and Leadership*, 29(6): 34-36.
67. Hoque, Z. și James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on Organizational Performance, *Journal of Management Accounting Review*, 12:1-17.
68. Ilieș, L. și Gavrea, C. (2007). Performance measurement: A comparative approach of different measurement methods, *International Conference on Competitiveness and European Integration*, October 26-26, 73-78.
69. Ilieș, L. și Gavrea, C. (2008). The link between organizational culture and corporate performance: An overview, *Analele Universității din Oradea*, Vol VI: 322-325.
70. Ittner, C. și Larcker, D. (1999). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction, *Journal of Accounting Research*, 36: 1-36.
71. Ittner, C. și Larcker, D. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement, *Harvard Business Review*, November, 88-95.
72. Jan van Ree, H (2002), "Added value of office accommodation to organizational performance", *Work study*, Vol. 51, No. 7: 357-363.
73. Johnson, H.(1981), Towards an understanding of nineteenth century cost accounting, *The Accounting Review*, 16(3): 510-520.
74. Jones, B și Brazzel, M. (2006). *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives*. Pfeiffer, San Francisco, California.
75. Jones, G. și George, J. (2008). *Contemporary Management*, McGraw Hill/ Irwin.
76. Jordan, P. (1986). effects of an extrinsic reward on intrinsic motivation: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 29: 405-412.
77. Jusoh, R. (2008). The performance consequence of multiple performance measure usage. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(2): 119-136.
78. Kanji, G.K. (1998). Measurement of business excellence, *Total Quality Management*, 9(7): 633-643.
79. Kanji, G. și Moura, P. (2002). Kanji's Business Scorecard. *Total Quality Management* 13(1): 13-27.
80. Kaplan and Norton (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*. September-October: 134-147.

81. Karakas, F. (2009). New Paradigms in Organization Development: Positivity, Spirituality, and Complexity, *Organizational Development Journal*, Spring.
82. Kelleher, K. (2004). The drug pipeline flows again, *Business 2.0*, April: 50-51.
83. Kennerley, M. și Bourne, M. (2003). Assessing and maximising the impact of measuring business performance, *Proceedings of the POMS/EurOMA Conference, Cernobbio, Lake Como, Italy, 16-18 Iunie*: 493-502.
84. Kennerly, M și Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing environment, *International Journal of Operations and Production Management*, 23(2): 213-229.
85. Kerr, S. (2003). Best-laid incentives plan, *Harvard Business Review*, January.
86. Kilmann, R. (1983). A typology of organization typologies: Toward parshimony and integration in the organizational sciences. *Human Relations*, 36:523-548.
87. Lailinen, E. și Chong, G. (2006). How do small companies measure their performance, *Problems and Perspectives in Management*, 4(3):49-68.
88. Lea, R.și Parker, B. (1989). The JIT spiral for continous improvement. *IMDS*, 4: 2025-2036.
89. Lewin, K. (1943). Defining the "Field at a Given Time." *Psychological Review*. 50: 292-310. republicat în *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*, Washington, D.C.: American Psychological Association, 1997.
90. Lewin, K. (1946) Action research and minority problems, *Journal of Social Issues* 2(4): 34-46.
91. Lohman, C., et al. (2004) Designing a performance measurement system: A case study. *European Journal of Operational Research*, 156: 267-286.
92. Lok, P și Crawford, J. (2000). The application of a diagnostic model and survey in organizational development, *Journal of Managerial Psychology*, 15(2): 108-125.
93. Lowman, R. (2005). Importance of diagnosis in organizational assessment, *The Psychologist Manager Journal*, 8(1): 17-28.
94. Lusthaus, C. Și Adrien, M-H (1998). Organizational assessment: A review of experience, *Universalia*, 31.
95. McAdam, R. și Bailie, B. (2002). Business performance measures and alignment impact on strategy: The role of business improvement models, *International Journal of Operations and Production Management*, 22(9): 972-996.
96. Malina, M și Selto, F. (2004). Choice and change of measures in performance measurement models, *Management Accounting Research*, 15(4): 441-496.
97. Mardiros, D. și Borza, M. (2008). Categories of risk manifestes in the banking institutions and their managerial valences, *Analns of the Oradea University*, VII (XVII): 2426-2433.
98. Mayer, M. (2005). Can performance studies create actionable Knowledge if we can measure the performance of the firm?, *Journal of Management Inquiry*, 14: 287-291.
99. McMillen, J. Și Northern, N. (1995). Organizational Codependency: The Creation and Maintenance of Closed Systems, *Management Communication Quaterly*, 9(1):6-45.
100. Melnyk, S., Stewart, D. și Swink, M. (2004). Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze, *Journal of Operations Management*, 22(3): 209-218.
101. Miller, D. și Friesen, P.(1986). Porter's (1980) generic strategies and performance: An empirical examination with american data, *Organization Studies*, 7(1): 37-55.
102. Misterek, S., Dooley, K. și Anderson, J. (1992), Productivity as a performance measure, *International Journal of Operations and Production Management*, 12(1): 29-45.
103. Murphy, G., Trailer, J. și Hill, R. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research, *Journal of Business Research*, 36: 15-23
104. Musa, P. și Girard, T. (2008). Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance, *SAM Advanced Management Journal*, Winter.
105. Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: Why now and what next? *International Journal of Operations and Production Management*, 19(2): 205-228.

106. Neely, A. (2005), The evolution of performance measurement research, *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12): 1264-1279.
107. Neely, A., Gregory, M. și Platts, K. (1995). Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*. 15(4): 80-116.
108. Neely, A., Gregory, M. și Platts, K. (1995). Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*. 15(4): 80-116.
109. Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K. și Bourne, M. (1997). Designing performance measures: A structured approach, *International Journal of operations & Production Management*, 17(11): 1131-1152.
110. Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K. și Bourne, M. (1997). Designing performance measures: A structured approach, *International Journal of operations & Production Management*, 17(11): 1131-1152.
111. Neely, A.D. și Adams, C.A. (2001). The performance Prism perspective, *Journal of Cost Management*, 15(1): 7-15.
112. Nicolas, J. (1982). The comparative impact of organization development interventions on hard criteria measures, *Academy of Management Review*, 7: 531-542.
113. Nohria, J., Joyce, W. și Roberson, B. (2003). What really works, *Harvard Business Review*, 81:42-53.
114. Noolan, J.A.C. (2003). Assessing the performance of a research organization: A case study, parte din *Diagnosing organizations with impact*, Workbook, Section 7, pag 9-12.
115. North, D. (1994). Economic performance through time. *American Economic Review*, 34(4): 359-368.
116. Ogbonna , E. și Lyoyd, H. (2001). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies, *Journal of Human Resource Management*, 11(4): 766-788
117. Ouchi, W. (1980). Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
118. Parker, C. (2000). Performance measurement. *Work Study*, 49(2): 63-66.
119. Paul, J. (1996). Between-method triangulation in organizational diagnosis, *International Journal of Organizational Analysis*, 4(2), 135-153.
120. Pennings, J. și Harianto, F. (1992). Technological networking and Innovation implementation. *Organization Science*, 3(3), 356-382.
121. Phillips, B. și Shanka, T. (2001). Balanced Scorecard (BSC) Measures in Small and Medium Enterprises (SMEs), *ANZMAC 2002 Conference Proceedings*.
122. Pinar, M., Rogers, J. D., and Baack, D. (2003). A comparison of high vs. low market orientation companies: A case of Turkey. *Journal of Global Awareness*, 4(1): 89-104.
123. Prescott, J. (1986). Environments as moderators of the relationship between strategy and performance, *Academy of Management Journal*, 29: 329-346.
124. Prescott, J. (1986). Environments as moderators of the relationship between strategy and performance, *Academy of Management Journal*, 29: 329-346.
125. Propper, G (2009). Financial crisis- Risk or opportunity, *Business Week*, February.
126. Quinn, R. și Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing value approach to organizational analysis. *Management Science*, 29: 263-277.
127. Reichheld, F. (1993). Loyalty-based management, *Harvard Business Review*, 64-73.
128. Rigby, D (2001). Management tools and techniques: A survey, *California Management Review*, 43 (2):139-160.
129. Rolstadas, A. (1998). Enterprise performance measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, 18(9/10): 989-999.
130. Schneider, B. și Snyder, R. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate, *Journal of Applied Psychology*, 60:318-328.

131. Schwering, R.. (2003). Focusing leadership through force field analysis: new variations on a venerable planning tool. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(7), 361-370.
132. Scott, R. (2002). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, 5th edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
133. Shaked, I., Michael, A. și Leroy, P.(1997). Creating value through EVA- Myth or reality, *Strategy-Business Magazine*.
134. Sichigea, N și Drăcea, I. (2007). Sistem de indicatori de apreciere a creșterii de valoare a întreprinderii, *Revista Finanțe-Provocările viitorului*, 5: 77-81
135. Simion, D. (2007). Economic value added – Measure for value achievement (Enterprise's Performance), *Analele Universității din Oradea*, 2: 585-587.
136. Smith, W. (2001). Chaos Theory and Postmodern Organization, *International Journal of Organizational Theory and Behavior* vol. 4: 159–286.
137. Stegorean, R. și Gavrea, C. (2009). The impact of ERP systems on organizational performance: the case of Romanian companies, *Proceedings of the 6th International Conference on Management of Technological Change*, Alexandroupolis, Greece: 741-744.
138. Teece, D., Pisano, G. și Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
139. Terziovski, M. și Samson, D. Și Douglas, D. (1997). The business value of quality management systems certification: Evidence from Australia and New Zealand, *Journal of Operations Management*, 15:1-18.
140. Van de Ven, A. H., Poole, A. H. și Scout, M. (1995). Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, 20 (3): 510-540.
141. Volberda, H. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments, *Organization Science*, 7(4): 359-374.
142. Waddock, S. (2007). Leadership Integrity in a Fractured Knowledge World, *Academy of Management Learning & Education*, 6(4): 543-557.
143. Waterman, R., Peters, T. și Phillips, J.R. (1980). Structure is not Organization. *Business Horizons*, 23(3): 14-26.
144. Weiner, N. și Mahoney, T. (1981). A model of corporate performance as a function of environmental, organizational, and leadership influences, *Academy of Management Journal*, 24: 453-470.
145. Weiner, N. și Mahoney, T. (1981). A model of corporate performance as a function of environmental, organizational and leadership influences, *Academy of Management Journal*, 24:453-370.
146. Weisbord, M (1976). Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or without a Theory, *Group & Organization Studies*, 1(4): 430-447.
147. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5: 171-80.
148. Wylie, D. (1999). Rewriting the rules of competition, *New Zealand Manufacturer*, July-August: 15-17.
149. Wyman, O. (2003). The congruence model: A road map for understanding organizational performance. *Delta Organization and Leadership Report*.
150. Yuchtman, E. și Seashore, S. (1967). Factorial Analysis of Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly* 12(3): 377-95.

Alte surse:

1. Agustinus, P. și Rachmadi, P. (2008). Determinants of corporate performance of listed companies in Indonesia, *MPRA Working Paper* No. 6777.

2. Bernolak, C. (1996). Productivity gainsharing, *Working Paper*, No. EMD/16/E, International Labour Organisation, Geneva, Switzerland, disponibilă la: http://oracle02.ilo.org/dyn/empent/docs/F111PUB98_01/PUB98_01.htm.
3. Daveni, R. și Thomas, L. (2004). The rise of hypercompetition in the US manufacturing sector, *SSRN, Working Paper nr. 2004-11*.
4. Sanner, L., Wijkman, P.M.(2005). Benchmarking business practices in Swedish manufacturing firms, *Working Paper No. 3*.
5. ***Nobel Prize Organization – Nobel Prizes in Economics, accesat on-line http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics
6. ***Responsabilitate Socială Corporatistă (CSR) Romania, accesat on-line <http://www.csr-romania.ro/centrul-de-presa.html>
7. *** Camera de Comerț și Industrie a României – *Raport 2009*
8. *** Anuarul Statistic al României – *Activitatea Întreprinderii, 2008*
9. *** US Census Bureau – *Statistics about Business Size (Including Small Business), 2005*
10. ***Proven models – Management models, accesat on-line <http://www.provenmodels.com/43>
11. ***Recklies, D. Management models: The 7S model. *The Manager*, accesat on-line <http://www.themanager.org/pdf/7smodel.pdf>
12. Case study (1997). Operation Centurion fortifies Philips, *Management Development Review*, 10(3), 84-86.