

INFLUENȚA COSTURILOR ASCUNSE ASUPRA PERFORMANȚEI SOCIO-ECONOMICE

Conf.univ.dr. Anamari-Beatrice STEFAN¹

Rezumat

In this paper we intend to identify how and to what extent hidden costs and quality of life at work affect performance in an organization. Traditionally to identify factors affecting an organization's effectiveness and efficiency indicators are calculated based on labor and capital. Their influence is essential, but hides another factor, the organization's activities and processes of the organization. Although, often, organizations argues that efficiency is affected by too high taxes on labor and capital, improved internal activities could have significant influence over performance.

Cuvinte cheie: *costuri ascunse, performanta, disfunctionalitati, calitatea vietii la locul de munca*

Clasificarea JEL: M41

1. INTRODUCERE

Viața economică și socială se manifestă și evoluează în cadrul sistemului tipologic al organizațiilor cu scop variat: antreprenorial, profesional, misionar, politic, social. Întreprinderea a fost și rămâne veriga de bază în arealul organizării unei economii. Mecanismul de funcționare al întreprinderii are un conținut complex, în care intervenția factorului uman are valențe variate în plan gestionar și managerial. Potrivit abordării socio-economice, întreprinderea este considerată un corp complex, caracterizat de structuri și comportamente, având ca funcții realizarea de performanțe economice, dar și performanțe sociale, prin asigurarea unor condiții corespunzătoare la locul de muncă (Savall & Zardet, 2014).

Sub efectul creșterii presiunii concurenței, schimbărilor tehnologice rapide și globalizării economiei, calculația costurilor reprezintă un instrument de gestiune cu care se va înarma conducerea oricărei întreprinderi, pentru a-și satisface nevoile de informare, pentru a-și orienta deciziile, dar și pentru a face față noilor provocări (Capron, 1994).

În literatura de specialitate, se argumentează tot mai mult necesitatea identificării, evidențierii și analiza unor costuri neexplicitate contabil. Astfel, alături de costurile, care reprezintă consumurile de resurse, cunoscute sub denumirea de costuri contabile sau vizibile, o anumită categorie de costuri, care trebuie utilizate în fundamentarea deciziei, „se ascund” explicitărilor contabile. Costurile ascunse sunt legate de calitatea funcționării unei organizații, deoarece lipsa de informare sau anumite obisnuite sunt surse de pierderi de timp și de energie, fiind asociate noțiunii de performanță. Costurile ascunse sunt determinate de cauze cunoscute (defecte de calitate, întârzieri), însă mărimea lor este ”invizibilă”, deoarece cheltuielile componente sunt diluate și incluse în alte costuri ale organizației (ale produselor, ale activităților).

Interacțiunea permanentă dintre diferitele structuri și comportamentele umane generează uneori și disfuncționalități (Savall & Zardet, 2005). Incidența economică a acestor disfuncționalități se impune a fi evaluată, deoarece organizația trebuie să reacționeze la

¹Universitatea “Petru Maior” din Tirgu-Mures, e-mail: beatrice.stefan@yahoo.com

aceste disfuncționalități, prin identificarea cauzelor și prin acțiuni de corectare, măsuri care vor implica anumite costuri.

Pentru a determina componentele costurilor ascunse, în literatura de specialitate au fost identificate disfuncționalitățile care pot afecta activitatea unei organizații și au fost grupate în funcție de cinci mari categorii de indicatori: absentismul, accidentele de muncă, rotațiile de personal, defectele de calitate, abaterile de la productivitatea directă. Celor cinci categorii li s-au asociat șase componente ale costurilor ascunse (Savall, 1997). Primele trei componente (suprasalariile, supratimpul, supraconsumurile) constituie cheltuieli pe care organizația le-ar putea evita, cel puțin parțial, dacă disfuncționalitățile sunt reduse ca intensitate. A patra componentă este nonproductia care nu este o cheltuială, ci un nonprodus sau o pierdere de marjă, reprezentând, în același timp, și un cost de oportunitate. A cincea componentă (noncreație de potențial) este considerată și un cost de oportunitate, dar și cost ascuns strategic și reprezintă valoarea acțiunilor de creare de potențial pe care organizația le-ar fi putut realiza, dar pe care nu le-a putut efectua, datorită unor disfuncționalități. A șasea componentă, riscurile observate, corespund unor activități de reglare probabile, această componentă este dificil de cuantificat, dar poate fi reținută ca sursă posibilă de contraperformanță (Savall & Zardet, 1989).

Această metodă socio-economică de determinare a costurilor ascunse a fost elaborată de H.Savall (1975) și reunește și opiniile lui M.P.Follett (1924), R.N.Anthony (1965) și R.L.Simons (1987). M.P.Follett consideră întreprinderea atât o entitate economică cât și o entitate socială, impunându-se o analiză socio-economică. R.N.Anthony, definește controlul managerial ca fiind procesul prin care managerii influențează alți membrii ai organizației pentru realizarea strategiei companiei, punând în evidență astfel și factorul uman. R.L.Simons pune în evidență cele două dimensiuni ale controlului managerial: dimensiunea economică și strategică și dimensiunea psiho-socială și organizațională. Această metodă vizează dezvoltarea durabilă a performanței socio-economice, a organizației, recunoscând compatibilitatea dintre performanța socială și cea economică. Conform acestei metode, dezvoltarea durabilă a performanței nu este posibilă, decât punând în concordanța cele două abordări ale performanței. De asemenea și alți autori (Argyris, 1957) consideră că din numeroasele resurse de energie folosite de organizații, cea mai importantă este energia umană, resursa umană fiind singura care are capacitatea de a inova (Crozier & Friedberg, 1977). Ulterior și alți autori (Pfeffer 1995, 2005) au demonstrat că atât performanța socială cât și calitatea managementului contribuie, în mod esențial, la performanța economică a unei organizații.

2. CONSIDERATII PRIVIND COMPONENTELE COSTURILOR ASCUNSE ȘI LEGATURA DINTRE CALITATEA VIEȚII LA LOCUL DE MUNCĂ ȘI PERFORMANȚA ORGANIZAȚIEI

Din cercetarea întreprinsă putem observa faptul că deși literatura de specialitate se rezumă doar la a identifica disfuncționalitățile interne, generatoare de costuri ascunse, asupra cărora organizația poate avea o influență directă, în practică, organizațiile sunt afectate, în mare măsură, și de disfuncționalități externe. Asupra acestor disfuncționalități externe organizația poate avea o influență minimă sau deloc, dar acest fapt nu le împiedică să le conștientizeze și într-o mică măsură chiar să le anticipateze, deoarece indiferent dacă efectele disfuncționalităților externe sunt evaluate sau nu, acestea vor influența atât performanța economică, cât și cea socială. Desigur, modul de evaluare a efectelor acestor disfuncționalități poate fi afectat de un grad mare de subiectivitate, dar este de preferat chiar și o evaluare mai puțin obiectivă, decât ignorarea lor totală sau parțială. Disfuncționalitățile externe cuprind următoarele categorii: întreruperile de curent electric, modificările legislative, arieratele

instituțiilor publice (o caracteristică negativă a economiei românești), lipsa de comunicare, sincope în comunicație, dar și clienți nehotărâți. Desigur, aceste categorii nu constituie o reprezentare exhaustivă a disfuncționalităților externe, dar din perspectiva noastră, sunt cele mai importante.

În ceea ce privește modificările legislative considerăm că, de cele mai multe ori, între diferitele norme sau chiar în cadrul aceleiași norme există neconcordanțe și chiar divergențe, care generează și mai multe disfuncționalități în demersurile de conformare, împovărând organizația. Aceste disfuncționalități, în funcție de efectele generate, pot fi evaluate ținând cont de următoarele elemente: suprasalarii angajate, supratimp alocat, nonproducție, noncreație de potențial, dar și riscuri posibile.

Suprasalariile generate de eventuale servicii de consultanță de specialitate solicitate în vederea unor lămuriri și explicitări suplimentare pentru implementarea anumitor aspecte impuse de legislație vor fi evaluate în funcție de costul prestației primite. Supratimpul alocat de angajați, unei documentări suplimentare va fi evaluat în funcție de contribuția orară a marjei costurilor variabile. Supraconsumurile de materiale, combustibil și energie generate de refacerea, completarea, modificarea unor documente și întocmirea unor documente noi și/sau suplimentare, vor fi evaluate în funcție de costul de achiziție a acestor elemente. Nonproducția datorată fie concentrării pe clarificarea unor elemente, fie datorată unor elemente de conformitate impuse, prin modificările legislative, va fi evaluată ținând cont de contribuția orară a marjei costurilor variabile. Noncreația de potențial prin alocarea de resurse umane, în special la nivel de management, pentru identificarea unor soluții de implementare a modificărilor legislative va fi evaluată ținând cont de contribuția orară a marjei costurilor variabile. Riscurile generate de pierderea unor clienți, a unor piețe și nu în ultimul rând de consecințele posibile în cazul nerespectării legislației în vigoare, în virtutea principiului conform căruia necunoașterea legilor nu exonerează răspunderea, vor fi evaluate ținând cont de posibilele sancțiuni atașate elementelor de neconformare. Dacă se realizează o evaluare de ansamblu a indicatorilor trebuie să ne asigurăm că nu sunt elemente redundante între indicatori. Sintetizând cele prezentate putem afirma că și disfuncționalitățile externe generează pierderi de sinergii, la toate elementele generatoare de valoare din cadrul unei organizații.

Metoda costurilor ascunse se concentrează pe componenta de muncă (absenteism, accidente și boli profesionale și rotația de personal) și componenta de producție (calitatea produselor, abateri de productivitate), dar lipsește din abordare componenta capitalului de lucru circulant și/sau imobilizat. Această abordare ar putea identifica o nouă categorie de disfuncționalități care corespundător funcției de producție, acoperă acest capital de lucru (lipsa de materii prime și materiale, lipsa sau defectarea utilajelor, nefuncționarea sau funcționarea defectuoasă a sistemului informatic).

În ceea ce privește calitatea vieții la locul de muncă și efectele acesteia asupra organizației, ne punem următoarele întrebări:

- Calitatea vieții la locul de munca generează costuri sau profit pentru organizație ?

În condițiile actuale de competitivitate, entitățile sunt preocupate tot mai mult de ameliorarea performanței economice. Acestea sunt obligate să se înscrie în logica dezvoltării durabile, ținând cont de reglementări legate de mediu, etică, discriminare etc. Această stare de fapt se transferă, în final, asupra salariaților care sunt obligați să se adapteze, iar fiecare individ reacționează în mod diferit la această presiune. În prezent se consideră că organizațiile trebuie să evite privilegierea performanței economice, în detrimentul performanței sociale (Bachelard & Carpentier, 2004). Gestiunea resurselor umane, în România, se realizează în cadrul general al codului muncii și a dreptului securității sociale. Putem observa că există diferențe majore între contextul socio-economic în care aceste reglementări, în domeniu, au fost instituite și

contextul actual, diferențe care sunt, de regulă, în favoarea organizației și în defavoarea angajaților. Din perspectiva dezvoltării durabile ar trebui satisfăcute nevoile de valoare la un moment, fără a ipotoca capacitatea de producție pe termen lung. Dar această perspectivă în practică este neglijată. În consecință, înțelegerea dimensiunii psihologice este făcută nu în scop altruist, ci în ideea că preocuparea pentru salariat contribuie la performanța organizației. În ceea ce privește activitatea sindicală, constatăm faptul că deși există legislație în domeniu, aceasta înregistrează o lipsă de eficiență procedurală progresivă (justificată de faptul că această legislație nu este aplicată în practică, deoarece prezintă anumite curențe). De asemenea, nu putem ignora nici caracteristicile culturii sindicale din România, dar nici ale celei organizaționale. În acest context, harta sindicală este punctiformă, ineficientă și neancorată strategic.

Valoarea organizației depinde de capacitatea acesteia de a se dezvolta, bazându-se pe notorietatea sa, imaginea (marca) și savoir faire-ul angajaților. Ea depinde, de asemenea, de stabilitatea personalului, motivația acestuia, calitatea managementului, mediul de lucru. Acțiunile de îmbunătățire a aspectelor evocate anterior, vor avea nu numai efecte pozitive asupra salariaților, ci și asupra performanței organizației.

- Care sunt efectele disfuncționalităților asupra calității vieții la locul de muncă ?

Disfuncționalitățile existente la locul de muncă, legate de procedurile de lucru, conduc, de regulă, la timp suplimentari pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu, nesiguranță în atingerea obiectivelor, lipsă de claritate în activitate, birocrație și alte elemente care afectează în sens negativ calitatea vieții la locul de muncă, inducând nemulțumire, rezistență, stres și implicit lipsa de performanță a angajaților. Desfășurarea activității reale se realizează, de regulă, pe o perioadă de timp mai lungă decât activitatea normată, iar punerea sub presiune nu îl va determina, în mod obligatoriu, pe angajat, să facă aceeași muncă într-un timp mai scurt. În aceste condiții, efectul va fi unul de reducere a randamentului angajatului, care se va afla în situația să nu își realizeze toate sarcinile de serviciu, la parametrii normați, nu numai sarcinile afectate de disfuncționalități.

- Măsurile de reglare generează efecte pozitive și/sau negative asupra calității vieții la locul de muncă ?

Măsurile de reglare au pe termen scurt și efecte negative asupra calității vieții la locul de muncă, deoarece studiile actuale relevă o rezistență a angajaților la schimbare, indiferent de domeniul de activitate, cu efecte asupra calității vieții la locul de muncă.

- Care este relația dintre performanță și calitatea vieții la locul de muncă ?

În studiile realizate de Thierry Gautret (Gautret, 2013) se evidențiază legătura dintre calitatea vieții la locul de muncă și performanța individuală a angajaților. Autorul francez demonstrează că performanța individuală este influențată semnificativ de satisfacerea nevoilor psihologice fundamentale ale angajaților: autonomie, competențe, legături cu persoane importante pentru sine, dar și capacitatea organizației de a nu genera un mediu de muncă stresant.

3. CONCLUZII

Gestionarea eficientă a resurselor și activității economice nu poate fi concepută fără existența unui sistem informațional, care să asigure echipei manageriale toate informațiile necesare procesului decizional referitoare la activitățile curente, operaționale, dar și cele referitoare la strategia organizației. Acest sistem informațional nu trebuie să se limiteze doar la informații de natură economico-financiară, ci trebuie să cuprindă și informații de natură socială, referitoare la angajații acesteia. Metoda costurilor ascunse nu înlătură sistemele informaționale folosite în mod curent, deoarece aceasta surprinde anumite informații și le

evaluează, pe care acestea din urmă le omit.

Costurile ascunse sunt legate de calitatea funcționării unei organizații, fiind generate de disfuncționalitățile interne. De cele mai multe ori costurile ascunse sunt legate de disfuncționalități umane care privesc managementul, organizarea, datorate lipsei de cunoștințe, dar și însăși natura umană. Evaluarea propusă de metoda costurilor ascunse are în vedere integrarea variabilelor economice cu cele sociale, demonstrând interdependența dintre condițiile de viață profesională ale personalului și nivelul costurilor ascunse, care vor afecta performanțele economice ale organizației.

Pentru diminuarea costurilor ascunse și deci implicit pentru creșterea performanțelor organizațiilor, va trebui să se aplice o metoda de intervenție socio-economică. Un aport important în reducerea costurilor ascunse îl are personalul; de aceea gestionarea resurselor umane prin favorizarea creației, învățării și schimbării este esențială. Toți salariații sunt posibili generatori de costuri, deoarece pot provoca disfuncții, iar acestea ulterior se propagă la nivelul diferitelor structuri ale organizației.

Demersul de gestionare a costurilor ascunse trebuie inclus în tabloul de bord al unei organizații, pentru a sesiza rapid primele efecte semnificative, deoarece disfuncționalitățile sunt de puține ori măsurate, fie din lipsă de timp, fie de mijloace, fie de personal, fiind, în consecință, minimize.

ACKNOWLEDGEMENT:

Această lucrare este elaborată și publicată sub auspiciile Institutului de Cercetare a Calității Vieții, Academia Română ca parte din proiectul co-finanțat de Uniunea Europeană prin Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013 în cadrul proiectului Pluri și interdisciplinaritate în programe doctorale și postdoctorale Cod Proiect POSDRU/159/1.5/S/141086.

BIBLIOGRAFIE

a. Cărți

- Anthony R.N., *Planing and control systems*, Harvard Business School, Boston, 1965
- Argyris C., *Personality and organization, the conflict between system and the individual*, Harper and Row, New-York, 1957
- Capron M., *Contabilitatea în perspectivă*, Editura Humanitas, București, 1994
- Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le systeme*, Editions Points Seuil, Paris, 1977
- Fetter F.A., *Capital, Interest, and Rent: Essays in the Theory of Distribution*, Kansas City: Sheed Andrews and McMeel, Inc., 1887
- Follet M.P., *Creative experience*, Longmans, Green, New York, 1924
- Savall H., Zardet V., *Tétranormalisation: défis et dynamiques*, Economica, Paris, 2005
- Savall H., *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*, Dunod, Paris, 1975
- Savall H., Zardet V., *Maitriser les couts et les performances caches*, Economica, Paris, 1989
- Savall H., Zardet V., *Reconstruire l'entreprise*, Dunod, Paris, 2014
- Savall H., *Work and people: an economic evaluation of job-enrichment*, Oxford University Press, New-York, 1981
- Savall, H., Zardet V., *Les entreprises familiales: création, succession, gouvernance et management*, Economica, Paris, 2012
- Simons R.L., *Planning, control and uncertainty: a process view, Accounting and management: field study perspectives*, Harvard Business School Press, Boston, 1987

b. Articole

Bachelard O., Carpentier S., *L'optimisation de la performance économique peut-elle être dangereuse pour l'entreprise?*, Management and Marketing Journal 2.1 (2004): 41-52.
Cappelletti L., *Le controle de gestion socio-economique de la performance, enjeux, conception et implantation*, Finance Controle Strategie, 2006, volume 9, 135-155
Pfeffer, J., *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*, The Academy of Management Executive 9.1, 1995, 55-69.

c. Contribuții în cadrul unor volume colective

Savall H., *Coûts caches et analyses socio-economique des organisations*, Encyclopedie de gestion, Tome 1, Economica, Paris, 1997

f. Internet (url)

Gautret T., *La qualité de vie au travail*, 2013, disponibil la:
<<http://www.actuentreprise.com/human-research/la-qualite-de-vie-au-travail/>>.