ABORDAREA CONCEPTUALĂ A MANAGEMENTULUI PERFORMANȚELOR CA FACTOR STRATEGIC DE ASIGURARE A BUNĂSTĂRII ANGAJAȚILOR

THE CONCEPTUAL APPROACH TO THE PERFORMANCE MANAGEMENT AS A STRATEGIC FACTOR IN ENSURING EMPLOYEE WELLBEING

CZU: 005.332.1:331.101.3:005.7 **https://doi.org/10.59295/spd2025j.76**

Mihaela BALMUȘ-ANDONE
ORCID: 0000-0002-5025-3351
E-mail: mihaela.balmus@usm.md
Universitatea de Stat din Moldova, Chișinău, Republica Moldova

Summary*. The article proposes a conceptual approach to performance management, based on the premise that well-structured and effectively implemented strategies in this area significantly contribute to creating a healthy and productive work environment that fosters performance. This research relies on a theoretical and analytical approach to exploring performance management as a significant factor in ensuring employee well-being. The analytical foundation consists of relevant bibliographic sources, including scientific articles, case studies, reports, and fundamental works from the fields of human resource management, organizational psychology, and workplace well-being. The research findings highlight the importance of adopting an integrated and personalized approach to performance management that addresses both organizational objectives and the individual needs of employees. All these aspects emphasize the necessity of a paradigm shift, where human resource well-being becomes a central element of organizational strategy.*

Keywords**:** *human factor, performance, well-being, dynamic environment factors, organizational strategy****.***

INTRODUCERE

Într-un contextul actual dinamic, performanța organizațională necesită o atenție sporită asupra factorului uman, nefiind posibilă evaluarea exclusiv sub aspectul indicatorilor economici. Managementul performanțelor angajaților ajunge parte componentă esențială în vederea asigurării sustenabilității și competitivității organizației, cu impact nemijlocit asupra bunăstării acestora. Astfel, bunăstarea angajaților condiționată substanțial de gradul de satisfacție la locul de muncă, echilibrul între viața profesională și cea personală, sănătatea fizică și psihologică, este determinate în mare măsură de practicarea unui management al performanțelor eficient. Articolul propune o abordare conceptuală a managementului performanțelor, având ca premisă faptul că strategiile suficient de bine structurate și implementate în acest domeniu, contribuie semnificativ la crearea unui mediu de lucru sănătos și productiv generator de performanțe. Analiza se

concentrează pe identificarea principiilor, metodelor și instrumentelor care pot fi utilizate pentru a echilibra cerințele de performanță cu nevoile individuale ale angajaților, consolidând astfel relația dintre obiectivele organizaționale și bunăstarea angajaților acesteia.

MATERIAL ȘI METODĂ

Cercetarea de față se bazează pe abordare teoretică și analitică cu privire la explorarea managementului performanțelor în calitate de factor semnificativ în vederea asigurării bunăstării angajaților. Baza analitică constă în surse bibliografice relevante, inclusiv articole științifice, studii de caz, rapoarte și lucrări fundamentale din domeniile managementului resurselor umane, psihologiei organizaționale și bunăstării la locul de muncă.

Metoda de cercetare s-a axat pe *revizuirea surselor bibliografice* în vederea identificării și analizei celor mai recente teorii și modele conceptuale despre managementul performanțelor și bunăstarea angajaților; *abordarea comparative* prin examinarea diverselor cadre conceptuale și modele de management al performanțelor; *propunerea unui cadru conceptual* integrativ care să evidențiază relația dintre performanță și bunăstare, identificând principiile fundamentale pentru o abordare sustenabilă în managementul resurselor umane.

REZULTATE ȘI DISCUȚII

În vederea asigurării unui fundament solid pentru dezvoltarea strategiilor eficiente în mediul organizational, este necesară o abordare profundă a interacțiunii complexe între performanțele organizaționale și bunăstarea angajaților. Acest context pune în evidență, în prim plan, performanțele înregistrate de către angajații organizației. Astfel, managementul performanțelor ajunge a fi un proces sistematic, prin intermediul căruia organizațiile stabilesc așteptări clare, identifică modalitățile de monitorizare a progresului înregistrat, respectiv, venind cu feedback constructiv, asigură suport în vederea dezvoltării propriilor angajați ceea ce permite, în final, atingerea obiectivelor organizaționale[3]. În acest fel sesizăm o dublă direcționare a relației tip cauză-efect: pe de o parte, rezultatele organizaționale au impact de stimulare a performanțelor angajaților, respectiv creșterea performanțelor individuale, contribuie la atingerea rezultatelor maxime la nivelul întregii organizații, pe de altă parte.

Performanțele angajaților se exprimă prin maniera în care aceștia își realizează atribuțiile (atât sub aspect cantitativ, dar și calitativ), prin volumul resurselor implicate, prin durata de timp necesară pentru a realiza sarcinile delegate, dar și alte aspecte organizaționale importante pentru aceasta. Prin urmare, sesizăm faptul că succesul și performanța unei organizații sunt determinate de resurse umane profesioniste și motivate care contribuie în mod substanțial la performanța organizațională [8].

Având drept scop determinarea comportamentelor umane în direcția care să asigure realizarea nevoilor organizaționale, managementul performanțelor acționează

într-un anumit context. Astfel acesta înglobează gestionarea respectivului context (inclusiv a sistemului de lucru), dar și gestionarea performanței individuale. Managementul performanțlor presupune un dialog permanent între manageri și personalul non-managerial din subordine. Acest dialog se axează pe atingerea obiectivelor, analiza performanței cu un feedback constructiv, determinând conturare de planuri privind performanța și dezvoltarea personală. Premisele unui management al performanțelor de succes rezidă în [1]:

- claritatea cu privire la semnificația termenului „performanță" pentru toți angajații (vizați)
- înțelegerea situației actuale a organizației și a direcției de urmat în ceea ce privește „cultura performanței"
- concentrarea pe modul în care angajații individuali vor beneficia și vor contribui la proces.

Maniera actuală de practicare a managementului performanțelor include procese cum sunt managementul prin obiective și evaluarea performanței, acestea fiind dezvoltate cu ceva timp în urmă. Cu toate acestea, prin abordarea sa generală, reprezintă, de fapt, ceea ce managerii de linie fac în mod continuu și nu doar o procedură periodică (de regulă anuală) direcționată de către departamentul de resurse umane (Tabelul 1). Fiind un proces firesc, managementul performanțelor cu mult depășește semnificația de evaluare individuală. Acesta permite realizarea schimbării în cultura organizațională și necesită integrarea cu toate activitățile-cheie din domeniul resurselor umane cum ar fi: managementul capitalului uman, managementul talentelor, învățarea și dezvoltarea, managementul recompenselor. Anume în acest fel managementul performanțelor contribuie la integrarea practicilor de resurse umane, astfel încât acestea să fie interconectate, completându-se și consolidându-se reciproc. Toate acestea împreună asigură dezvoltarea unui sistem de lucru eficient, care determină în mare măsură nivelurile de performanță.

Tabelul 1. Abordarea comparativă a managementului prin obiective, evaluarea performanțelor și managementul performanțelor.

Managementul prin obiective	**Evaluarea performanțelor**	**Managementul performanțelor**
Accent pe integrarea obiectivelor individuale	Pot include obiective individuale	Focusare pe obiective organizaționale și individuale
Accent pe cerințe cuantificate și măsurare performanță	Pot include obiective de performanță calitative	Acoperă atât rezultatele (output-uri), cât și competențele (input-uri)
Evaluare anuală	Evaluare anuală	Pe tot parcursul anului
Fără calificative	Cu calificative	Poate să nu includă calificative

Orientare retrospectivă	Orientare retrospectivă	Orientare prospectivă
Focusare pe realizarea performanței	Focusare pe niveluri de performanță și merit	Accent pe dezvoltare și performanță
Sistem de tip „top-down”	Sistem de tip „top-down”	Proces comun
Sistem monolit	Sistem monolit	Proces flexibil
Sistem predefinit	De obicei personalizat	Personalizat
Documentație complexă	Documentație complexă	Documentație minimă
Poate să nu aibă o legătură directă cu salariul	Adesea legată de plata pe performanță	Poate să nu fie legat de plata pe performanță
Aplicat managerilor	Aplicat întregului personal	Aplicat întregului personal
Deținut de managerii de linie și de departamentul de resurse umane	Deținut de departamentul de resurse umane	Deținut de managerii de linie

Sursa: adaptat de autor după Human resources management explained [9]

Economia de piață și cultura antreprenorială orientată spre performanță a devenit importantă, mai ales în fața competiției globale. În aceste condiții, ascensiunea managementului resurselor umane contribuie la dezvoltarea managementului performanței. Aceasta deoarece, respectiva ascensiune a fost însoțită de o schimbare a accentului de pe evaluare pe o abordare mai amplă de îmbunătățire a performanței, evidențiind o comunicare mai deschisă și sinceră între manageri și angajați în ceea ce privește comportamentele și rezultatele, dar și nevoia de a implica și motiva angajații. Se evidențiază trei elemente ale evoluției evoluției în domeniul resurselor umane care au consolidat această schimbare de focusare [6]:

- *Managementul talentelor* – identificarea și dezvoltarea permanentă a persoanelor talentate.
- *Segmentarea angajaților* – identificarea categoriilor de angajați a căror performanță are un impact semnificativ asupra rezultatelor afacerii și tratarea acestora în mod corespunzător.
- *Conceptul de recompense totale* – recunoașterea faptului că sistemul de recompense ar trebui să includă atât recompense financiare, cât și non-financiare, iar recompensele non-financiare, precum recunoașterea și oportunitățile de dezvoltare, pot fi realizate prin procesele de management al performanței.

Cu siguranță, sistemele de management al performanțelor angajaților includ și activitatea de evaluare, dar aceasta integrează și alte aspecte, precum: o legătură cu obiectivele organizaționale și cadrele de competențe, accent pe revizuirea continuă, motivare,

coaching și sprijin, precum și consolidarea/ recompensarea funcție de performanțele realizate. Tendințele actuale în activitățile complexe de management al performanțelor includ o responsabilizare majoră a angajaților, accent pe „cum" și pe „ce", importanța colectării dovezilor atât de la manager, cât și de la angajat, precum și feedback ascendent către managerul de linie, în aceeași ordine de idei ca și feedback-ul descendent către angajat [7].

În general, implicarea în muncă este definită ca o stare mentală pozitivă, satisfăcătoare și legată de activitatea profesională, care se caracterizează prin energie, dedicație și aspirație. Angajații implicați sunt plini de forță *(energie),* profund activi în realizarea propriei munci *(dedicație)* și adesea complet concentrați și absorbiți cu plăcere de activitățile lor profesionale *(aspirație).* Resursele personale, dar și în calitatea de profesionist, sunt unii dintre factorii determinanți ai implicării, aceste resurse devenind mai relevante și cu un potențial motivational înalt atunci, când angajații se confruntă cu cerințe ridicate la locul de muncă. Consecințele posibile ale implicării includ atitudini pozitive față de muncă, sănătate și bunăstare, comportamente suplimentare (*extra-role behavior*) și performanță profesională. Organizațiile pot crește nivelul de implicare al angajaților prin implementarea strategiilor specifice managementului resurselor umane, printre care este și reproiectarea locurilor de muncă. De asemenea, rotația posturilor și schimbarea locurilor de muncă contribuie la nivel mai înalt de implicare, aceasta deoarece provoacă astfel angajații, stimulează învățarea și dezvoltarea profesională. De asemenea, angajații înșiși pot contribui semnificativ la modificarea activă a conținutului sau design-ul propriilor locuri de muncă prin așa- numita *„modelare a postului"* (job crafting) rămânând astfel suficient de mult implicați [2].

Performanța angajaților este influențată și de echilibrul dintre viața profesională și cea personală. Astfel, angajații care au un echilibru între viața profesională și cea personală raportează adesea niveluri mai ridicate de satisfacție, ceea ce se traduce printr-o performanță mai bună. Respectiv, organizațiile care sprijină echilibrul între viața profesională și personală ale propriilor angajați au rate mai mici de fluctuație a personalului, deoarece angajații se simt apreciați și sprijiniți. La polul opus se află organizațiile care nu vin cu inițiative de asigurare a unui echilibru viață profesională - viață personală, și anume angajații suprasolicitați sunt mai predispuși să își ia zile libere din cauza problemelor de sănătate mentală sau fizică, fapt ce determină o productivitate și, ca rezultat, o performanță redusă [4].

Totuși, factorii sociali, politici și economici de mare diversitate au modelat mediul de lucru așa încât marea majoritate a locurilor de muncă devin tot mai stresante. Presiunile concurenței în vederea reducerii costurilor și, în consecință, sporirea profiturilor determină, spre exemplu, recurgerea organizațiilor la reducerea numărului de personal, păstrând eventual echipe mai mici, dar care realizează același volum de muncă. Pentru unele tipuri de muncă, salariile reale s-au redus, iar beneficiile acordate de către angajatori au rămas infime. Drept rezultat, se sesizează contradicții fundamentale între diverse locuri de muncă ale secolului XXI. Deși, pe de o parte, organizațiile resimt tot mai mult

nevoia implicării și manifestării creativității angajaților, totuși acestea implementează schimbări care ar submina capacitatea oamenilor de a se implica în muncă, pe de altă parte [5].

Ca și concluzionare a punctelor de vedere enunțate, am putea identifica patru direcții de abordare a conceptului de management al performanțelor, acestea fiind prezentate sintetic în Figura 1.



Figura 1. Abordarea comparativă a conceptualizării managementului performanțelor.
Elaborat de autor în baza [1], [2], [4], [5]

Analiza teoretică realizată în cadrul acestui studiu evidențiază faptul că managementul performanțelor poate contribui semnificativ la crearea unui mediu organizațional care susține bunăstarea angajaților. Rezultatele obținute se bazează pe integrarea conceptelor fundamentale din literatura de specialitate, completate cu o analiză comparativă a unor modele și practici existente.

Rezultatele cercetării evidențiază importanța adoptării unei abordări integrate și personalizate în managementul performanțelor, care să răspundă atât obiectivelor organizaționale, cât și nevoilor individuale ale angajaților. Toate acestea subliniază necesitatea unei schimbări de paradigmă, în care bunăstarea resursei umane devine un element central al strategiei organizaționale. Astfel, organizațiile cu un nivel ridicat de implicare sunt mai susceptibile să înregistreze o bunăstare semnificativ mai mare a angajaților precum și o productivitate, profitabilitate și vânzări mai mari decât echipele cu un nivel scăzut de implicare. În acest context, compania de consultanță Gallup a realizat un studiu [10], în care s-au examinat factorii economici și politici asociați cu bunăstarea angajaților, urmați de factorii legați de manageri care influențează implicarea la locul de muncă și prosperitatea generală în viață. Managerii din întreaga lume sunt mai predispuși decât non-managerii să fie implicați și să prospere în viață, având un statut social mai înalt comparativ cu colegii lor non-manageri, probabilitatea ca aceștia să simtă că opiniile lor contează este superioară. Cu toate acestea, managerii sunt mai predispuși

decât non-managerii să experimenteze un nivel mai ridicat de emoții negative (stres), cee ace se datorează în mare parte faptului că managerii oferă adesea sprijin emoțional angajaților. În aceeași ordine de idei, Gallup a stabilit că 70% din variația implicării echipelor poate fi atribuită managerului, deoarece implicarea este mai strâns legată de relațiile interpersonale cu managerul,iar un manager eficient motivează membrii echipei, trecându-i de la indiferență la inspirație. Dezvoltarea echipelor extrem de implicate conduce la mai puține rezultate negative, mai multe rezultate pozitive și un succes mai mare pentru organizație (Figura 2).



Figura 2. Impactul favorabil al performanței echipelor cu grad înalt de implicare.

Sursa: adaptat de autor în baza State of the Global Workplace 2024 [10]

CONCLUZII

Cercetarea realizată denotă faptul că managementul performanțelor este nu doar un instrument de realizare a obiectivelor organizaționale, dar și o premisă importantă în vederea asigurării bunăstării angajaților. Integrarea unei abordări individualizate, axată pe nevoile reale ale resurselor umane, organizațiile dezvoltă capacitatea creării unui mediu de lucru care ar promova atât performanța individuală, cât și satisfacția profesională. Între ideile subliniate, putem evidenția câteva concluzii, și anume:

- ✓ Practica eficientă a managementului al performanțelor contribuie semnificativ la reducerea stresului, creșterea motivației și consolidarea angajamentului angajaților. Aceste elemente sunt fundamentale pentru crearea unei forțe de muncă reziliente și productive, evidențiind astfel corelația dintre performanță și bunăstare.
- ✓ În vederea asigurării unui impact pozitiv, managementul performanțelor necesită abordarea integrate a aspectelor care se referă la evaluarea continuă, oportunitățile de dezvoltare profesională și recunoașterea eforturilor individua-

le. Este important ca respectivul proces să fie transparent și adaptat specificului fiecărui angajat.

- ✓ Crearea unei culturi organizaționale bazate pe respect, Încredere și sprijinul reciproc sunt factori determinanți în asigurarea succesului sistemului de management al performanțelor prin impactarea culturii organizaționale.
- ✓ Semnificativ este faptul că, implementarea unui model sustenabil de management al performanțelor presupune necesitatea depășirii unor obstacole cum sunt rezistența la schimbare și limitările de resurse. Respectiv, este necesară explorarea unor metode inovatoare de măsurare a impactului practicilor de management al performanțelor asupra bunăstării angajaților.

În acest context, managementul performanțelor reprezintă un instrument strategic pentru alinierea obiectivelor organizaționale cu bunăstarea angajaților, contribuind astfel la succesul pe termen lung al organizațiilor. Abordarea propusă în acest articol poate servi drept bază pentru elaborarea de politici și practici care să asigure echilibrul între performanță și satisfacția profesională.

REFERINȚE:

1. ARMSTRONG, M., *Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*, Kogan Page Publishers, London and Philadelphia, 2009, ISBN 978 0 7494 5392 3
2. BAKKER, A.B., SCHAUFELI, W.B., *Work Engagement, Volume 11. Organizational Behavior* in Wiley Encyclopedia of management, John Wiley & Sons, 2015, ISBN: 9781119972518
3. BRISCOE, D.R., CLAUS, L.M., *Employee performance management: policies and practices in multinational enterprises*, Routledge London 2008, ISBN 9780203885673
4. GUEST, D. E., *Perspectives on the Study of Work-life Balance, in Social Science Information*, Vol.41, No.2, Kings College London 2013, disponibil la: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=2doIHpQAAAAJ&citation_for_view=2doIHpQAAAAJ:l7t_Zn2s7bgC
5. MASLACH, C., LEITER, M.P., *The Burnout Challenge: Managing People's Relationships with Their Jobs*, Harvard University Press, 2022, ISBN 978-0674251014
6. SPARROW, M.K., *Measuring Performance in a Modern Police Organization*, in New Perspectives in Policing HARVARD Kennedy School, 2015, disponibil la: https://www.ojp.gov/pdffiles1/nij/248476.pdf
7. TORRINGTON, D., HALL, L., TAYLOR, S., ATKINSON, C., *Human Resource Management,* Pearson UK, 2020, ISBN 1292261668, 9781292261669
8. TĂNASE, D.F., *Resursa umană și performanța în organizații*, în Studii de Administrație, Management și Bună Guvernare, 2022, disponibil la: https://

www.prouniversitaria.ro/wp-content/uploads/2022/09/ARTICOL-3-Tanase-Diana-p.-68-86.pdf

9. *Human resources management explained*, Business Explained, 2022, disponibil la: https://business-explained.com/shop/human-resources-explained/
10. State of the Global Workplace 2024 disponibil la: https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx.

N.B. *Articolul este elaborat în contextul realizării Proiectului „Consolidarea mecanismelor socio-economice și juridice de asigurare a bunăstării și securității cetățenilor” (CONSEJ 01.05.02).*