MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ÎN ORGANIZAȚII

PERFORMANCE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

Angela ZELENSCHI,
dr., conf. univ.,
Catedra „Management și comunicare profesională”,
Academia „Ștefan cel Mare”

SUMMARY

This article approaches the concept of performance management from the perspective of strategic management of organisations. The features of team effectiveness and personal effectiveness are presented. The need to ensure lasting success in the work of organisations by improving team performance and individual performance is demonstrated.

Keywords: *performance management, team effectiveness, personal effectiveness*

În literatura de specialitate nu există un consens în ceea ce privește definirea performanței deși realizarea acesteia reprezintă scopul strategic cel mai important pentru fiecare organizație – cel de a obține cele mai bune rezultate în muncă. În orice organizație schimbarea este inevitabilă, însă, în acest proces apar fenomene cum ar fi: rezistența la schimbare, ignorarea influenței factorilor din mediul extern, stagnarea, incapacitatea de adaptare la noile condiții, lipsa de modificare a atitudinilor și comportamentelor, ceea ce duce la crize organizaționale.

Managementul performanței integrează atât stabilirea obiectivelor, evaluarea măsurii în care o activitate este adaptată obiectivelor și oferirea de feedback asupra rezultatelor evaluării, cât și intervenția în cazurile în care obiectivele au fost sau nu îndeplinite corespunzător. Include, de asemenea, activități de dezvoltare a competențelor angajaților în scopul realizării eficace a obiectivelor și acțiuni de orientare a angajaților spre implicarea în muncă și asumarea angajamentului organizațional. Se referă la dezvoltarea personală a angajaților pentru a realiza cu eficiență obiectivele organizaționale și obține rezultate relevante pentru organizație.

În conceptualizarea performanței se includ două aspecte principale – *cele acționale*, comportamentale, care se referă la ceea ce face angajatul la locul de muncă și *cele finale,* rezultatele obținute relevante pentru scopurile organizației. *Managementul prin obiective* (MBO) este o abordare de management, care constă în stabilirea obiectivelor, planificarea pentru atingerea acestora, este un proces de control și un sistem periodic de revizuire, urmat de o evaluare a performanțelor. „Managementul se referă la oameni. Sarcina lui este de a face oamenii capabili să fie eficienți atunci când lucrează împreună. Prin management se urmărește accentuarea punctelor forte și minimalizarea punctelor slabe ale indivizilor. Aceasta este esența unei organizații” [13; p. 220].

„Obiectivele organizației reprezintă țintele spre care se îndreaptă sistemul deschis de

management" [4; p. 146]. „Privind obiectivele și rezultatele obținute, putem înțelege dacă am reușit sau nu, dar nu și de ce s-a întâmplat acest lucru. Prin urmare, punctele-cheie slabe ale abordării MBO se referă la faptul că ea nu sprijină învățarea organizațională nici din succese, nici din eșecuri" [10; p.152]. Peter Drucker opinează că „integrarea oamenilor într-o acțiune care implică asumarea în comun a riscurilor, presupune faptul că managementul este strâns legat de cultură. În fiecare organizație este nevoie de asumarea angajamentului de respectare a obiectivelor și valorilor comune. Fără un astfel de angajament nu există organizație, ci o mulțime dezorganizată" [5; p.220]. „Angajații sunt capabili să ia decizii corecte deoarece împărtășesc valori comune. Pentru aceasta organizațiile investesc mult în traininguri pentru a-i învăța pe manageri să-și schimbe modul de gândire și să devină lideri ce acordă suport. Managerii sunt evaluați prin metoda 360 grade, ceea ce îi face să țină cont de opiniile subalternilor" [11; p. 38].

Definirea performanței rezultă din valorile și așteptările celor care o definesc. Fiind un concept complex, performanța nu include doar obținerea unor rezultate deosebite în muncă. Managementul performanței își propune studiul și analiza performanței și presupune un coraport între trei noțiuni – *rezultate, mijloace și obiective,* ceea ce implică eficacitate și eficiență.

Eficiența și eficacitatea constituie scopul și criteriul fundamental de evaluare a managementului. În literatura de specialitate se operează unele distincții între acești doi termeni. *Eficacitatea* reprezintă un raport dintre rezultatele dorite și cele obținute, aceasta exprimă gradul de atingere a obiectivelor iar *eficiența* constituie raportul valoric rezultatul obținut și cheltuielile și costurile efective. Deși eficiența și eficacitatea sunt termeni diferiți, de regulă sunt strâns legați între ei. De exemplu, unele organizații ar putea fi eficace, ceea ce înseamnă că acestea își îndeplinesc obiectivele, dar sunt ineficiente, dacă fac aceasta cu costuri mari. Rezultă că managementul este preocupat, atât de stabilirea corectă a obiectivelor, cât și de realizarea lor, ceea ce presupune eficacitate, cât și de a face acest lucru într-un mod cât mai eficient posibil.

Managementul performanței „ca proces holist - atotcuprinzător - al gestionării performanței în toate componentele unei organizații, este unul dintre cele mai des utilizate instrumente pentru îmbunătățirea eficacității organizaționale" [1; p.293]. Managementul performanței include atât procesul de stabilire și realizare a strategiei, cât și procesul de monitorizare și măsurare a performanței.

Evaluarea performanțelor reprezintă procesul prin care se decide cât de bine lucrează angajații unei organizații în raport cu obiectivele și criteriile de evaluare și/sau standardele stabilite. „Managementul performanței are obiectivul de a monitoriza activitatea și de a identifica angajații care înregistrează rezultate nesatisfăcătoare și de a le oferi motivarea pozitivă, de a le oferi posibilități să-și sporească performanța și să învețe pentru a-și utiliza mai rațional competențele" [12; p.13]. Astfel, evaluarea performanțelor individuale devine un instrument eficient de control și management prin care sunt direcționate resursele umane în vederea îndeplinirii obiectivelor organizaționale. Scopul controlului este de învățare organizațională, de îmbunătățire a capacității de progres și de dezvoltare a organizației. Controlul trebuie să permită dezvoltarea și formularea permanentă de idei noi și o regândire critică a sistemului de valori. „O importanță esențială îi revine – alături de procesul de feedforward și de feedback al informațiilor – unui sistem de *avertizare timpurie* corespunzător la nivelul organizației, care să sensibilizeze perma-

nent managementul, prin intermediul semnalelor slabe, pentru ca: percepțiile de până în prezent care nu mai prezintă actualitate să fie înlocuite parțial sau integral cu altele noi; noile idei să se regăsească în conștiința persoanelor cu funcții de conducere și a angajaților; oportunitățile și riscurile să fie percepute cât mai rapid la toate nivelurile de management pentru a declanșa adoptarea de măsuri corespunzătoare" [7; p. 334]

Managementul performanței se preocupă de evaluarea rezultatelor și este folosit pentru a asigura excelența continuă a activităților și serviciilor. Feedback-ul obținut în procesul de evaluare a rezultatelor contribuie la analiza realizărilor și la efectuarea de ajustări pe parcursul desfășurării activităților. *Măsurarea performanței* este un proces centrat pe identificarea, monitorizarea și comunicarea rezultatelor prin intermediul utilizării indicatorilor de performanță.

Prin *indicatorii de performanță* se cuantifică obținerea unui rezultat și se iau decizii în scopul realizării obiectivelor stabilite. Aceștia constituie instrumentele de bază în evaluare, ce reflectă aspecte importante în raport cu definirea și realizarea obiectivelor: control – pentru a fi reduse variațiile; *autoevaluare* – pentru a analiza cât de bine decurge un proces de activitate profesională; îmbunătățire *consecventă* – se identifică obstacolele, factorii neobservați, sursele deficiențelor, dar și oportunitățile de îmbunătățire, posibilitățile de prevenire a erorilor și eficientizarea procesului; *evaluare de către conducere* – măsurarea performanței prin planificarea și atingerea obiectivelor organizaționale stabilite, detectând abaterile de la nivelurile de performanță dorite.

Un proces eficient de management al performanței este orientat spre unirea eforturilor individuale ale angajaților în vederea realizării obiectivelor organizaționale. Inovațiile sunt generate de membrii *echipei, selectați, instruiți și motivați în mod corespunzător.* Performanța are în vedere *realizarea misiunii, viziunii și obiectivelor organizației.* Echipa trebuie să aibă acces la *infrastructura de cunoștințe,* cunoașterea, sistemele obținerii și schimbului său, tehnologia informației, rețelele formale și informale din cadrul rețelelor de colaborare.

În răspunsul la întrebarea „Ce înseamnă un manager eficient?" Mark Horstman oferă următorul răspuns: „persoana care obține rezultate și își păstrează oamenii". Cele patru comportamente esențiale pe care le aplică un manager eficient sunt următoarele: cunoaște-ți oamenii, comunică referitor la performanță, cere mai mult și deleagă sarcini" [8; p.14-20]. Analizând modul în care conducătorii își îmbunătățesc eficiența, Peter Drucker ajunge la concluzia că aceștia își dezvoltă punctele lor forte, acționează productiv și sunt orientați spre acțiune. Ei își lărgesc cercul influenței și își îngustează cercul îngrijorărilor. În posturi de conducere trebuie numiți oameni care își stabilesc standarde înalte și ating succesul. Aceștia pot deveni model de acțiune [13; p.84].

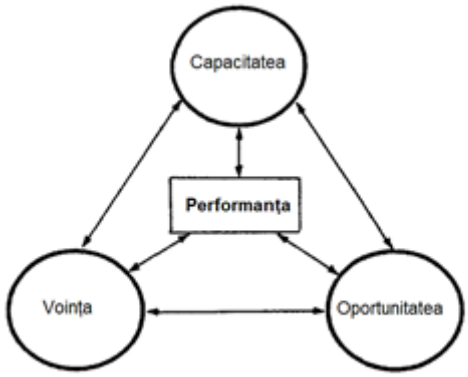
Management axat pe performanțe reprezintă *corelarea obiectivelor individuale cu obiectivele strategice.* În ultimul timp, se manifestă un interes sporit acordat de cercetători corelației dintre eficiența personală și eficiența organizațională. Așa cum observă Stephen Covey „a fi eficient ca individ sau ca organizație nu mai reprezintă în lumea de azi ceva opțional – este însuși prețul intrării pe terenul de joc" [3; p.34]. Dacă pornim de la ideea că eficiența înseamnă realizarea obiectivelor cu utilizarea acceptabilă sau economică a resurselor, la care se adaugă creșterea posibilităților de adaptabilitate, atunci clasificarea tipurilor de eficiență s-ar putea face după două criterii corelate: nivelul la care are loc utilizarea resurselor; natura resurselor utilizate și gestionate. În funcție de

aceste criterii deosebim patru tipuri de eficiență: personală, interpersonală, de grup și organizațională.

Eficiența personală – se referă la individ și caracteristicile sale, valorizarea maximală a acestuia. Eficiența personală constă în modul în care individul își controlează propriile resurse, și în rezultatele pe care le obține. „Resursele esențiale pentru obținerea eficienței personale sunt: dorința puternică de a atinge obiectivele formulate; credința, convingerea în posibilitatea atingerii obiectivelor, concomitent cu credința în propriile capacități; decizia de a atinge obiectivele, ceea ce permite mobilizarea resurselor și exploatarea capacităților, finalizată prin realizarea efectivă a obiectivelor. Cele trei resurse necesare obținerii eficienței personale sunt: motivația, convingerea și voința" [10; p.235]. Stephen R. Covey, analizează dimensiunile eficienței personale: a fi proactiv, a începe cu gândul la final, a da prioritate priorităților, a gândi câștig/câștig, a asculta activ, a acționa sinergic și a se dezvolta continuu [3]. Factorii determinanți de îndeplinire a sarcinilor în muncă sunt reprezentați de acele acțiuni care corespund obiectivelor organizației. Cantitatea și calitatea rezultatelor obținute în procesul muncii se determină printr-o multitudine de variabile, legate de personalitate și mediu.

Modelul performanței în muncă elaborat de Melvin Blumberg și Charles D. Pringle este alcătuit din trei elemente componente – capacitate, voință și oportunitate de îndeplinire a sarcinilor, care interacționează între ele și determină cantitatea și calitatea obținerii performanței individuale.

Figura 1.1. Interacțiunea Dimensiunilor



Sursa: Blumberg M., Pringle C. D., The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance // Academy of Management Review, 1982, nr. 7, pp. 560-567.

Fiecare dintre cele trei elemente componente conțin variabile care se completează reciproc. *Capacitatea* – vârsta, sănătatea, cunoștințele, abilitățile, inteligență, nivelul studiilor, dinamismul, energia. *Voința* – motivația, satisfacția, statutul în scara ierarhică, anxietatea, legitimitatea participării, atitudinile, percepția caracteristicilor sarcinii de lucru, implicarea în muncă, reprezentările privind capacitățile personale, imaginea de sine, personalitatea, normele, valorile, așteptările de rol percepute, sentimentul de egalitate. *Oportunitatea* – instrumentele, utilajele, materialele, condițiile de muncă, acțiunile colegilor, comportamentul managerului, mentoratul, politicile organizaționale, re-

gulile şi procedurile, informaţia, timpul şi remunerarea. Elementele componente interacţionează între ele printr-o multitudine de variabile. De exemplu, doi angajaţi au acelaşi nivel de studii, dar dau dovadă de grad de dinamism diferit. Cel orientat spre acţiune posedă o capacitate mai mare de realizare a sarcinii de muncă [2].

Eficienţa interpersonală – se bazează pe legitimitate, care este semnul calităţii, distincţiei şi al excelenţei. Influenţa susţinută, proactivă. A fi activ înseamnă să faci mereu alegeri bazate pe valori profund recunoscute. Iar puterea legitimă apare când valorile angajaţilor şi valorile managerului coincid. „Conducătorii sunt conducători doar dacă deţin respectul şi fidelitatea subalternilor lor" [3; p. 105]. Controlul nu este extern, ci autocontrol. Puterea apare când angajaţii au încredere în manager, cred profund în scopurile stabilite, atunci când este încurajat comportamentul etic şi devotamentul faţă de ideea de a face lucruri bun.

Eficienţa echipelor – grupul luat în ansamblul său poate fi eficient sau ineficient. Una dintre proprietăţile grupurilor, şi anume coeziunea lor, are rol esenţial în explicarea eficienţei grupale. Membrii grupurilor coezive au mai puţine anxietăţi legate de muncă, sunt mai bine adaptaţi în organizaţie, au rate mai mici de absenteism, tensiuni mai scăzute în intensitate. „Echipa este un instrument necesar al unui management al schimbării eficient. Indivizii pot deţine un set incomplet de abilităţi, ceea ce îi împiedică să gândească strategic în mod eficace. O echipă însă, care valorifică şi dezvoltă diferite capacităţi individuale, poate „gândi" strategic" [6; p. 23]. Eficienţa grupului este determinată de cinci categorii de factori: designul job-ului – centrat pe natura sarcinii; interdependenţa – gradul în care fiecare membru al grupului interacţionează cu ceilalţi în privinţa realizării scopurilor, sarcinilor; compoziţia grupului – eterogenitate, flexibilitate, mărime, preferinţe pentru munca în grup etc.; contextul organizaţional – oportunităţi de perfecţionare, suport managerial, comunicare şi cooperare între grupuri; procese – susţinere şi suport social, comunicare şi cooperare în interiorul grupurilor [10; p.159].

Eficienţa organizaţională – reprezintă, pe de o parte, o sumă a tuturor celorlalte tipuri de eficienţă, pe de altă parte, le depăşeşte pe toate, aducând o serie de elemente noi. În cazul eficienţei organizaţionale, întâlnim o predominanţă a resurselor materiale, de natură strict organizaţională, care constituie condiţii indispensabile desfăşurării proceselor organizaţionale. Oricât de motivaţi ar fi membrii organizaţiei, oricât de bune ar fi relaţiile dintre ei, dacă lipsesc resursele material-financiare, cele informaţionale, dacă tehnologia este învechită, dacă serviciile nu sunt calitative, atunci este greu de presupus că organizaţia în întregul ei ar fi eficientă. Criteriile performanţei pot fi grupate în două categorii – *obiective*, ce ţin de eficacitate, eficienţă, produs, calitate, profitabilitate, productivitate, dezvoltare etc. şi subiective, care se referă la satisfacţie, contribuţie, adaptare, stabilitate, interacţiune etc.

Factorii ce contribuie la performanţa individuală ţin de motivaţie (cantitatea de efort, persistenţa efortului şi direcţia efortului), nivelul aptitudinilor şi abilităţilor, înţelegerea sarcinii şi şansa. Deşi motivaţia contribuie clar la obţinerea performanţei, relaţia nu este unu-la-unu deoarece intervin un număr de alţi factori. Astfel, performanţa unei persoane poate fi scăzută, chiar dacă aceasta este foarte motivată. Însă dacă are aptitudini scăzute, abilităţi nedezvoltate şi nu înţelege sarcina stabilită, efectul va fi de

diminuare a performanței. În schimb, o persoană cu o motivație redusă poate să obțină o performanță satisfăcătoare datorită șansei sau a unui factor favorizant care îmbunătățește performanța [9; p. 152].

Managementul performanței reprezintă un proces continuu de analiză a performanței individuale și organizaționale în vederea identificării barierelor și problemelor apărute și de intervenție la timpul potrivit pentru a îmbunătăți rezultatele și a se asigura performanța dorită.

Angrenarea profesională se produce atunci când angajații își asumă liber angajamentul față de munca lor. Se simt interesați și entuziasmați de ceea ce au de făcut. Grupul Hay a elaborat un model al „performanței de implicare", alcătuit din 6 elemente: (1) *Capacitatea de a inspira/valorile organizației:* reputația organizației; valorile și comportamentele organizaționale; calitatea liderilor; împărțirea riscurilor; recunoașterea; comunicarea. (2) *Calitatea muncii: percepția aspra valorii muncii:* provocare/interes; oportunități de realizare; libertate și autonomie; volum de muncă ambițios; calitatea relației de muncă. (3) *Mediul stimulator: calitatea ambianței materiale*: instrumentele și echipamentele; instruire pentru munca desfășurată; informații și procese; siguranță în muncă/personală. (4) *Recompensele materiale: salarii la nivel competitiv*: beneficii considerabile; stimulente pentru realizarea înaltei performanțe; posibilități de participare la profit; recompense de recunoaștere; corectitudinea sistemului de recompensare. (5) *Echilibrul muncă-viață:* climat constructiv; flexibilitate/recunoașterea necesităților specifice fiecărei perioade a vieții; siguranța veniturilor; asistența socială. (6) *Oportunități de creștere/carieră:* programe de învățare și dezvoltare peste necesitățile postului curent, oportunități de avansare în carieră; feedback și îmbunătățirea performanței [1; p.232].

Managementul performanței implică toate nivelurile organizaționale – de la angajați priviți individual, prin care se urmărește performanța individuală, la departamente în cadrul cărora se obține performanța de grup, și în contextul organizațional este evaluată performanța organizațională. La etapa actuală, în domeniul managementului se promovează abordarea integrată a managementului performanței la toate nivelurile organizaționale. Pentru a obține performanța este important ca strategiile, programele de instruiri și activitățile să fie concepute astfel, încât să le amintească angajaților de ceea ce este cu adevărat important de realizat.

BIBLIOGRAFIE

1. Armstrong Michael. Managementul resurselor umane. București, Codecs, 2009. ISBN 978-973-1920-17-7
2. Blumberg M., Pringle C. D., The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance // Academy of Management Review, 1982, nr. 7, pp. 560-567
3. Covey Stephen R. Cele 7 deprinderi ale persoanelor eficace: lecții importante pentru schimbarea personală. București, ALLFA, 2016. ISBN 978-606-783-031-6
4. Certo Samuel C. Managementul modern. Diversitatea, calitatea, etica și mediul global. București: Teora, 2002. 784p. ISBN 973-20-0597-1
5. Drucker Peter. Realitățile lumii de mâine. București, Teora, 1999. 272p. ISBN 973-200-0694

6. Eales-White Rupert. Cum să formezi echipe eficiente. București, All Beck, 2004. ISBN 973-655-295-0
7. Eschenbach Rolf, Siller Helmut. Controlling profesional. Concepte și instrumente. București, Editura Economică, 2014. 478p. ISBN 978-973-709-651-7
8. Horstman Mark. Managerul eficient. București Curtea Veche, 2017. ISBN 978-606-588-9729
9. Johns Gary. Comportament organizațional. București, Editura economică, 1998. 634p. ISBN 0-673-99562-3
10. Kisilowski Maciej. Admini-strategie. Obținerea succesului personal în managementul administrației publice. București, Curtea Veche, 2017. 344p. ISBN 978-606-588-938-5
11. Laloux Frederic. Organizația reinventată. București, Velant, 2017. 558p. ISBN 978-606-8542-543
12. Армстронг Майкл, Бэрон Анжела. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии. Москва, Паблишер, 2011. 250с. ISBN 978-5-9614-1825-5
13. Друкер Питер. Эффективный руководитель. Москва, Манн, Иванов и Фербер, 2014. ISBN 978-500057-061-6