

ROLUL MANAGEMENTULUI PERFORMANȚEI ÎN CADRUL ÎNTREPRINDERII

Igor CUCER, Demian UȘANLÎ

Universitatea Tehnică a Moldovei

Rezumat: Scopul articolului este de a analiza diferite opinii despre rolul managementului performanței în cadrul întreprinderii. După o analiză a opiniilor experților în domeniul dat am ajuns la concluzia că performanțele sunt staționate doar la nivel de obiective și nu se depun eforturi vizibile pentru ca acestea să devină realitate cu consecințe benefice asupra evoluției angajaților din cadrul întreprinderii.

Cuvinte cheie: creativitate, managementul performanței, inventare, îmbunătățirea performanțelor.

Managementul performanței este un proces de management care are ca scop creșterea performanței întreprinderii prin dezvoltarea performanței individuale și de echipă. La nivel individual poate fi privit ca un „contract” între manager și angajat privind realizarea obiectivelor comune defalcate din obiectivele întreprinderii, respectiv realizarea sarcinilor care revin fiecăruia în acest scop.

Conform *Dicționarului explicativ al limbii române* [2], termenul de performanță cunoaște trei semnificații înrudite. Prima echivalează cuvântul performanță cu acela de „rezultat obținut de cineva într-o întrecere sportivă”. Prin extinderea cadrului de referință, același cuvânt dobândește și sensul de „realizare deosebită într-un domeniu de activitate”, precum și de „cel mai bun rezultat obținut de un sistem tehnic, de o mașină, de un aparat etc.”.

După cum se observă, definiția de dicționar încadrează de la bun început termenul în sine în categoria de excelență (a se vedea în această privință determinanții „cel mai bun”; „deosebit de bun”; „deosebit”).

În accepțiunea modernă evaluarea performanțelor a devenit o parte componentă a unui sistem extrem de complex, numit managementul performanței.

Managementul performanței reprezintă suma intervențiilor strategice care influențează pe termen lung activitatea întreprinderii, ducând la îmbunătățirea rezultatelor economice. De fapt, este un ansamblu de acțiuni gândite special pentru a îmbunătăți rezultatele angajaților, departamentelor și ale întregii întreprinderi. (figura 1)



Fig. 1 Rezultatele întreprinderii

Rezultatele întreprinderii sunt determinate de rezultatele angajaților și de rezultatele departamentelor.

Ca element al acestui sistem de management, *evaluarea performanțelor reprezintă o analiză periodică retrospectivă a rezultatelor obținute ca urmare a derulării strategiilor propuse.*

Pe lângă evaluare, managementul performanței mai cuprinde: **definirea rolurilor** fiecărui departament/angajat, **stabilirea indicilor de performanță** (ce anume definește performanța); a standardelor de performanță (care este nivelul optim care indică performanța); **comunicarea** rolurilor, indicilor și standardelor și, nu în ultimul rând, **asigurarea unui mediu propice reușitei.**

Dificultățile care planează asupra acestor demersuri rezidă în însăși dificultatea de a defini conceptul de performanță. Este performanță *un comportament* care duce la rezultate bune sau reprezintă **chiar rezultatele**, efectele acestor comportamente? Un management eficient al performanțelor având la bază atât indici comportamentali cât și rezultatele așteptate, asumate și obținute.

Beneficiul adus de un sistem eficient de management al performanței este reprezentat chiar de performanțe.

În general se consideră că lipsa de performanțe ale unei întreprinderi se datorează exclusiv angajaților acesteia. Există însă o serie de **factori interni și externi care pot perturba realizările unei întreprinderi**, precum: *mediul organizațional* (există întreprinderi relaxate și companii paranoice al căror mediu blochează inițiativa individuală și implicit reușita), *stilul de management practicat* (cel dictatorial generează mai puține realizări decât cel democratic), *mediul social-economic* în care activează compania (când contextul economic este propice, evident că este mai ușor să fi performant), *concurența directă și indirectă* (cât este de numeroasă, de agresivă, care este poziționarea acesteia). De aceea, managementul performantei trebuie să constituie o preocupare permanentă a întregii echipe manageriale și nu doar a departamentului de resurse umane și trebuie să aibă întotdeauna în vedere contextul general, nu doar elemente punctuale.

Managementul performantei este un demers îndreptat spre viitor, spre dezvoltare.

Scopul managementului performanțelor este de a:

- optimiza rezultate, nu de a penaliza angajații sau departamentele;
- îmbunătăți activitatea angajaților pe termen lung, nu de a-i motiva pe termen scurt;
- spori productivitatea.

Rolul managementului performanței este acela de a sprijini organizația în atingerea obiectivelor strategice.

Perspectiva managementului performanței este aceea conform căreia „*Prioritatea în managementul performanței nu o constituie evaluarea rezultatelor cât feedback-ul continuu și permanenta remediere a problemelor în vederea atingerii obiectivelor.*” [McNamara].

Jon McKenzie în cartea sa *Perform or Else: From Discipline to Performance* [6] accentuează la rândul său importanța feedbackului în măsurarea, analizarea și modificarea performanței unui întreg sistem în funcție de datele oferite de subcomponentele sale și de mediul înconjurător insistând asupra posibilității ca ceea ce la un moment dat reprezintă output să devină mai târziu input. Același autor vorbește de performanța organizațională ca fiind prezentă nu doar la nivelul evaluării resurselor umane (abordare care de altfel prevalează în literatura de specialitate tocmai datorită accentului pus de managementul performanței pe interrelaționarea indivizilor), ci și la nivel tehnic. Printr-o asemenea abordare, organizația este implicit văzută ca un sistem deschis, aflat în continuă transformare și adaptare în funcție de condițiile externe și interne. Astfel, cuvintele cheie definiției pentru acest tip de management sunt creativitate, inovare, inventare și reinventare. În asemenea condiții, întreprinderile trebuie să fie într-o permanentă stare de alertă în privința propriei performanțe, a cerințelor celor pe care îi deservesc și a competitorilor, astfel încât „Chiar și pentru guverne și organizațiile non-profit se pune din ce în ce mai mult accentul pe eficiență ... într-o vreme în care se solicită tot mai mult derularea activităților cu aceeași precizie specifică derulării unei afaceri.

În concluzie, orice discuție asupra managementului performanței organizaționale trebuie să aibă în vedere rolul acestuia în îndeplinirea obiectivelor strategice ale întreprinderii, ideea de ciclicitate a etapelor, precum și accentuarea eficienței activităților derulate.

Bibliografie

1. Alexandrina Deaconu, Simona Podgoreanu, Lavinia Rasca, *Factorul uman și performanțele organizației*, Editura Ase, București, 2004.
2. *Dicționarul explicativ al limbii române*, Editura Univers Enciclopedic, 1996.
3. http://en.wikipedia.org/wiki/Performance_management.
4. <http://www.acumenintegrat.com/ro/section/managementul-performantei/introducere-i53.html>.
5. http://www.managementhelp.org/emp_perf/emp_perf.htm.
6. McKenzie, J. *Perform or Else: From Discipline to Performance* Routledge, Routledge, 2001.
7. *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, Oxford University Press, 2000.