

MANAGEMENTUL PERFORMANTEI

Necesitatea evaluării performanțelor nu poate fi pusă la îndoială. Un sistem coerent și eficient de gestionare a resurselor umane aparținând unei organizații presupune, cu obligativitate, instituirea și derularea unor proceduri standardizate de apreciere și evaluare. Confruntate, fără excepție cu această necesitate, organizațiile găsesc rezolvări extrem de variate, care pot merge de la un formalism absolut până la soluții moderne și adecvate conceptului de management al resurselor umane. Majoritatea studiilor, investigațiilor, derulate atât în România, cât și în țările mult mai dezvoltate, demonstrează, în fapt, confruntarea între două concepții:

- * varianta clasică- ce ipostaziază un număr variat de caracteristici ansotite de scale numerice;
- * varianta modernă- de factură integratoare, inspirată din filozofia managementului prin obiective, orientată atât către trecut, cât și spre viitor, și având în vedere dezvoltarea profesională a individului, obiectivele ce vor trebui atinse, standardul de performanță propus și necesitățile, trebuințele persoanei din perspectiva perfecționării.

Managementul performanței reprezintă o nouă abordare a problemei evaluării personalului care urmărește, per ansamblu, obținerea unor rezultate superioare la nivel de organizație, echipă și indivizi.

Elemente principale care trebuie avute în vedere în legătură cu managementul performanței:

1. continuitatea procesului în care sunt implicați în egală măsură managerii și colaboratorii lor ;
2. cunoașterea de către cei cărora li se apreciază performanța, a priorităților, a sarcinilor ce le revin în mod curent, a obiectivelor concrete și a măsurii în care toate acestea influențează rezultatele echipei din care parte, și de asemenea, ale organizației.

Managementul performanței nu poate fi conceput în afara unui spirit deschis, pozitiv, constructiv, care caracterizează întâlnirea dintre manager și colaborator, reflectând dorința comună de a găsi împreună soluții care să influențeze pozitiv performanțele individuale, cu efect direct asupra celor organizaționale

Filozofia “ Managementului performanței” este în strânsă legătură cu ceea ce este de regulă cunoscut ca fiind “managementul prin obiective”. Accentul cade, în acest context, pe stabilirea obiectivelor și pe examinarea performanțelor, în strânsă legătură cu obiectivele convenite de comun acord într-un moment anterior.

Managementul performanței se definește ca fiind un bilanț al activității profesionale a salariaților, organizat de către departamentul de Resurse Umane, în numele organizației, sub forma unei întâlniri între manager și salariat, având ca produs un document scris.

Sistemul se bazează pe interacțiunea a trei parteneri (doi indivizi - managerul și colaboratorul sau și organizația prin departamentul de Resurse Umane, care oferă cadrul general și politica de resurse umane care face posibilă o astfel de interacțiune). Aspectul central al întregului "dispozitiv" este interviul, raportul scris reprezentând produsul secundar.

Semnificația întregului proces este diferită pentru fiecare dintre cei trei participanți:

- pentru colaborator (salariat) - un mijloc de comunicare și de participare directă ce-i permite să obțină un răspuns în raport cu ceea ce se gândește despre și se așteaptă de la el și o oportunitate de a participa la proiectarea propriului viitor din perspectiva postului (termen scurt) și a carierei (termen lung);
- pentru manager - un instrument indispensabil conducerii care-i permite să-și cunoască cât se poate de bine colaboratorii, să stimuleze și să valorifice eforturile acestora, să oficializeze, cu tenta contractuală, obiectivele și planurile de acțiune.
- pentru organizație (departamentul de Resurse umane) - o bază de date indispensabilă gestionării previzionale a resurselor umane: formare - perfecționare; mobilitate internă; evoluția/ dezvoltarea salariaților; sistemul reprezintă fără îndoială și sursa de informație indispensabilă funcționării unui sistem salarial diferențiat

Managementul performanței presupune, cu obligativitate, focalizarea aprecierilor pe trei direcții distincte:

1. performanțe
2. competente
3. viitor profesional

Focalizările 1 și 2 capătă în mod evident o anumită dimensiune contractuală între cele două părți, fiind vorba despre angajamente reciproce pe care atât colaboratorul, cât și managerul le examinează în raport cu perioada trecută și le stipulează în raport cu perioada următoare.

Principalele activitati ii obiective ale sistemului de evaluare a performantei

Activitati	Obiective
Analiza situatiei existente	<ul style="list-style-type: none"> • Obținerea unei imagini de ansamblu asupra politicilor ii standardelor existente }n cea ce priveite sistemul de evaluare existent si asupra politicilor salariale; • Construirea unei viziuni comune asupra desfaiurarii }ntregului sistem de evaluare;
Proiectarea sistemului de apreciere	<ul style="list-style-type: none"> • Realizarea unui sistem de apreciere complex care sa raspunda cerintelor proiectului; • Configurarea unui flux operational;
Validarea sistemului de apreciere cu beneficiarul	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizarea ecartului }ntre metodologie si viziunea managmentului organizatiei asupra sistemului de apreciere; • Identificarea de noi cai de dezvoltare a proiectului;
Corectarea sistemului	<ul style="list-style-type: none"> • Punerea }n practica a concluziilor fazei de validare;
Implementarea pilot a sistemului de apreciere a performantei	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentarea pe un grup restrâns a sistemului de apreciere a performantei; • Obținerea primelor concluzii cu caracter practic asupra validitatii sistemului;
Corectia sistemului	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustarea sistemului de apreciere ii evaluare a a performantei tinând cont de concluziile fazei pilot; • Configurarea modalitatii de implementare pe scara larga a proiectului;
Extinderea sistemului de evaluare	<ul style="list-style-type: none"> • Relevarea impactului sistemului de apreciere ii evaluare a performantei asupra personalului din unitate; • Obținerea de date ii informatii colaterale utile pentru predictia evolutiei ulterioare a sistemului de apreciere;

Investigatie de impact a sistemului de apreciere	<ul style="list-style-type: none">• Realizarea sistemului de know-how }n ceea ce priveite managementul sistemului de apreciere ii evaluare a performantei;• Pregatirea implementarii finale a sistemului;
Corectii finale	<ul style="list-style-type: none">• Perfectionarea sistemului de evaluare a performantei la nivel de detalii;• Completarea formei finale a sistemului;
Prezentarea raportului final de evaluare	<ul style="list-style-type: none">• Finalizarea proiectului de evaluare a performantei;
Asistenta tehnica pentru monitorizarea evolutiei sistemului	<ul style="list-style-type: none">• Urmarirea periodica a sistemului de apreciere ii evaluare a performantei.

Planificarea detaliata }n timp

Activitati	data de }nceput	data de sfariit	Luna
<p>1. Analiza situatiei existente</p> <p>1.1.Interviuri }n vederea culegerii de date 1.2.Analiza criteriilor de performanta existente 1.3.Investigarea politicilor salariale 1.4.Analiza ii prelucrarea datelor 1.5.Prezentarea unui raport cu privire la situatia existenta</p>			
<p>2. Proiectarea sistemului de apreciere</p> <p>2.1. Definirea politicii de apreciere 2.2.Stabilirea criteriilor de performanta 2.3.Configurarea procedurilor de evaluare 2.4. Designul procesului de evaluare; 2.5.Evaluarea proiectarii; 2.6.Prezentarea sistemului de apreciere;</p>			
<p>3. Validarea sistemului de apreciere cu beneficiarul</p> <p>3.1.Analiza impreuna cu beneficiarul a sistemului de apreciere 3.2.Elaborarea unor concluzii</p>			
<p>4. Corectarea sistemului</p>			

5. Implementarea pilot a sistemului de apreciere 5.1. Selectarea grupului pilot 5.2. Instruirea grupului 5.3. Derularea procesului de evaluare 5.4. Evaluarea proiectului 5.5. Prezentarea raportului de evaluare			
6. Corectia sistemului			
7. Extinderea sistemului de apreciere 7.1 Selectia participantilor la }ntrunire 7.2. Instruirea participantilor 7.3. Evaluarea instruirii 7.4. Prezentarea unui raport			
8. Investigatie de impact a sistemului de apreciere- evaluare 8.1. Proiectarea metodologiei ii a instrumentelor; 8.2. Colectarea de date din procesul de apreciere; 8.3. Aplicarea de chestionare ii interviuri selective; 8.4. Analiza ii interpretarea rezultatelor; 8.5. Evaluarea investigatiei;			
9. Prezentarea raportului final de evaluare			

Beneficiile }mplementarii unui sistem de evaluare a performantei:

Partile implicate }n procesul evaluarii sunt urmatoarele:

- 1. Evaluatii(persoanele care trec prin procesul de evaluare)**
- 2. Evaluatorii**
- 3. Organizatia**

Evaluarea eficient realizata aduce beneficii pentru evaluati, caracterizate prin:

- **o mai mare claritate asupra rezultatelor/ standardelor aiteptate;**
- **un feed-back constructiv dinspre performanta anterioara;**
- **o mai buna cunoastere a punctelor slabe si a celor tari;**
- **dezvoltarea de planuri pentru imbunatatirea performantei prin accentuarea punctelor;**
- **oportunitatea de a comunica la nivelele ierarhice superioare impresiile si punctele de vedere asupra activitatii proprii;**
- **o mai clara viziune asupra activitatii proprii prin intelegerea obiectivelor manageriale si a prioritatilor;**

Pentru organizatie beneficiile sunt urmatoarele:

- **dezvoltatarea resurselor umane;**
- **o mai buna armonizare a obiectivelor;**
- **asigurarea unui climat motivational, a unei echitati }n distribuirea meritelor ii recompenselor;**
- **}mbunatatirea comunicatiiei;**
- **}mbunatatirea performantei organizatiei;**

