



**Managementul Performanței: Indicatorul care
măsoară funcționalitatea unei organizații**



ADRIAN ANDREI
25 Februarie 2017



**Modul general introductiv:
metodologie MP**



“Apariția și declinul ocupațiilor vor fi atât de rapide încât oamenii vor fi întotdeauna nesiguri în ceea ce îi privește”.

Alvin Toffler



(n. 3 octombrie 1928) este un cunoscut scriitor și futurolog american)

- a creat o nouă disciplină, futurologia, prin studiul schimbării și impactul acesteia asupra afacerilor și culturii.
- este un important consultant pentru comunitățile militare și de spionaj din lume



- I. Managementul Performantei (MP) –model integrat:
CE ESTE, CE NU ESTE?
- I. Eficienta vs. Eficacitatea miezului operational
- II. Avantajele implementarii unui sistem performant de MP
- III. Pozitionare MP in organizatie si componente
- IV. Performanta individuala / Performanta organizatie
- V. Obiective. Management prin obiective
- VI. Evaluarea: rol, impact



□ să descoperi cum timpul petrecut la munca poate aduce beneficii atât pe plan personal, cât și pe plan profesional, dar și cum pot fi încurajați angajații să-și pună în valoare toată experiența

- ✓ cum poți iniția implicarea colegilor, deoarece vor cunoaște cu adevărat contribuția lor directă la atingerea obiectivelor;
- ✓ cum poți începe să îmbunătățești angajamentul profesional și gradul de retenție al celor performanți și cu potențial;
- ✓ cum să inițiezi în comunicare transparența obiectivelor.

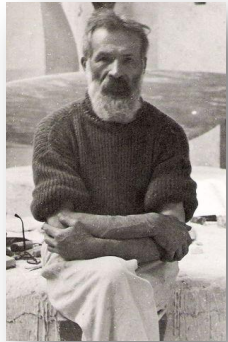


Succesul este o optiune!

“Succesul in afaceri presupune pregatire, disciplina si munca multa.

Daca nu esti speriat de aceste lucruri, oportunitatile sunt mereu foarte mari”

David Rockefeller



“Trebuie sa incerci necontenit sa urci foarte sus, daca vrei sa poti sa vezi foarte departe”

Constantin Brancusi

Mini glosar de concepte -cheie

PERFORMANTA: nivelul optim de indeplinire a sarcinilor, responsabilitatilor și obiectivelor;

STANDARD de PERFORMANTA: reprezinta nivelul asteptarilor companiei cu privire la gradul de indeplinire a obiectivele, sarcinilor si la cat de bine trebuie respectate **standardele de lucru**;

STANDARDE DE LUCRU : reprezinta normele si procesele pe care compania le dorește a fi respectate pentru a asigura o buna functionare, cu scopul atingerii **obiectivelor** incadrate in misiune&viziune;

OBIECTIVE: reprezinta acele scopuri (tinte) setate pe o perioada de timp si confirmate la diferite niveluri ierarhice. Obiectivele ofera repere ale activitatii de business, cat si de dezvoltare personala, ce directioneaza implicarea angajatului si a grupului spre rezultate dorite;

EVALUAREA PERFORMANTEI: reprezinta procesul ce implica criteriile de observare&diagnoza raportati la indicatori prestabiliti, prin care se urmareste gradul de indeplinire a obiectivelor și sarcinilor profesionale, cat si personal-evolutive



CE ESTE?

Managementul Performantei (MP) – model integrat

4 reprezinta suma intervențiilor strategice care influenteaza pe termen lung activitatea organizatiei, ducand la imbunatatirea rezultatelor economice.

- proces continuu al identificarii, masurarii si dezvoltarii performantelor individuale si ale echipelor, cat si alinierea acestei performante cu telurile strategice ale organizatiei

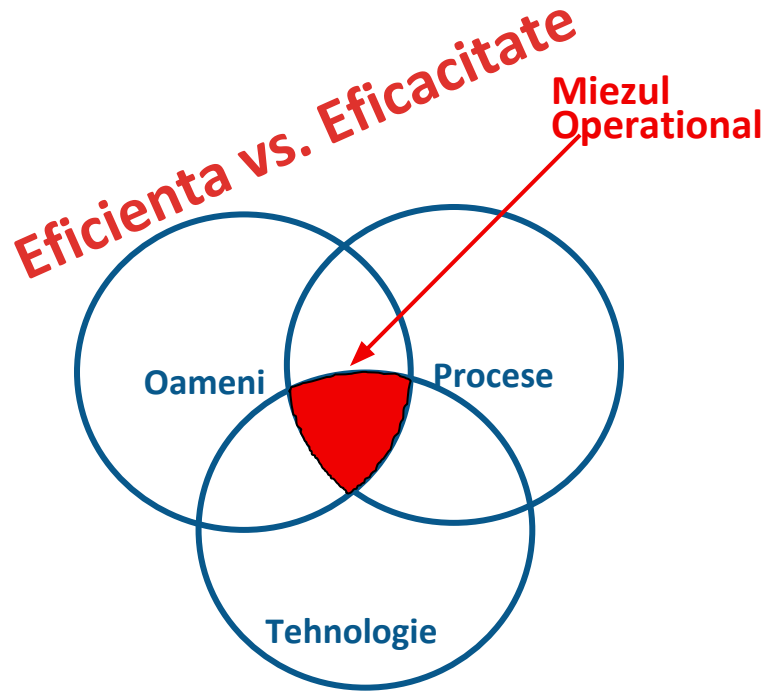
COMPONENTE: → definirea rolurilor fiecarui departament/ individ,
→ stabilirea indicilor de performanta;
→ a standardelor de performanta;
→ comunicarea rolurilor, indicilor și standardelor;
→ asigurarea unui mediu propice reusitei.

Performanta = Tip /Efecte comportament → Rezultate bune



- mediul organizațional
- concurența directă și indirectă
- mediul social-economic
- stilul de management practicat

MP integrat in miezul operational al organizatiei

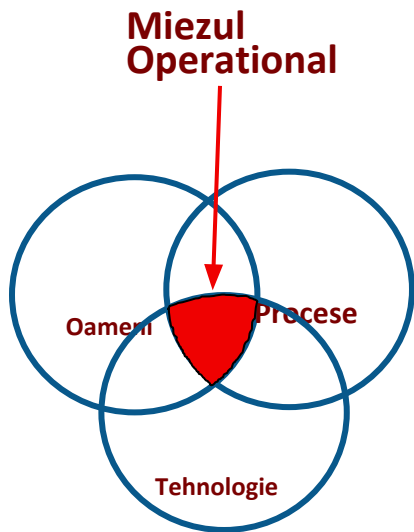


Miezul operational : inima organizatiei, responsabila de performanta care pune in miscare afacerea

DOMENIILE MIEZULUI OPERATIONAL

- ◆ **Oameni** - oamenii care sunt angajati si responsabilizati fata de sarcinile posturilor lor - capacitatea de creatie si actiune a miezului operational
- ◆ **Procese** - procesele care guverneaza si structureaza activitatea organizatiei - gandirea tuturor actiunilor sub forma de strategii, tactici si proceduri
- ◆ **Tehnologia** - modalitatile prin care se manifesta sau actioneaza organizatia atunci cand executa procesele

Eficienta vs. Eficacitate



2 elemente de evaluare si masurare a rezultatelor MP INTEGRAT:

1. Eficacitatea (effectivnes) reprezinta gradul in care organizatia isi indeplineste obiectivele propuse fiind cel mai critic atribut al managementului

- ▶ ce trebuie sa faca si cum trebuie sa se actioneze concentrand resursele in directiile respective;
- ▶ acuratetea cu care se stabilesc obiectivele organizatiei

2. Eficienta (efficiency) sau randamentul rezultat al utilizarii unei cantitati cat mai reduse de resurse – materii prime, energie, forta de munca – pentru a realiza un volum prestabilit

Responsabilitatea manageriala reclama performanta atat in **domeniul eficacitatii cat si al eficientei.**

Cheia succesului intr-o organizatie o constituie insa EFICACITATEA!

CE NU ESTE?

Managementul Performantei (MP) –model integrat

- managementul performantelor** \neq evaluarea performantelor !
- un demers orientat spre trecut, spre analiză, **unul îndreptat spre viitor, spre dezvoltare !**
- nu este un proces constatator, **ci unul transformator!**
- nu este o forma de coerciție sau control, **ci de a optimiza rezultate!**
- nu este un instrument care sa duca la marirea salariilor, **ci de a imbunatati activitatea colegilor pe termen lung, nu de a-i motiva pe termen scurt !**
- nu este un mod de a scapa de angajatii neproductivi, nu-si propune sa asaneze organizația, **ci sa-i sporeasca productivitatea !**



Avantajele implementarii unui sistem performant de MP

8 ANGAJAT:

- 8 creste motivatia si stima de sine
- 8 ajuta la imbunatatirea performantei: clarificare, confirmare
- 8 se accepta in mod participativ sarcinile si responsabilitatile;
- 8 creaza oportunitati de dezvoltare si evolutie asumata;
- 8 clarifica asteptarile angajat-superior

MANAGER/DIRECTOR:

- se creaza o perspectiva mai larga despre dorintele personale si obiectivele profesionale ale angajatului;
- permite modificari administrative transparente, corecte si morale;
- permite comunicarea obiectivelor organizatiei in mod clar, transparent si echitabil;
- se realizeaza diferentierea performer-ilor de non-performeri;
- faciliteaza schimbari organizationale, evidentierea talentelor, succesorilor, etc



Dezavantajele/pericolele implementarii unui sistem slab de MP

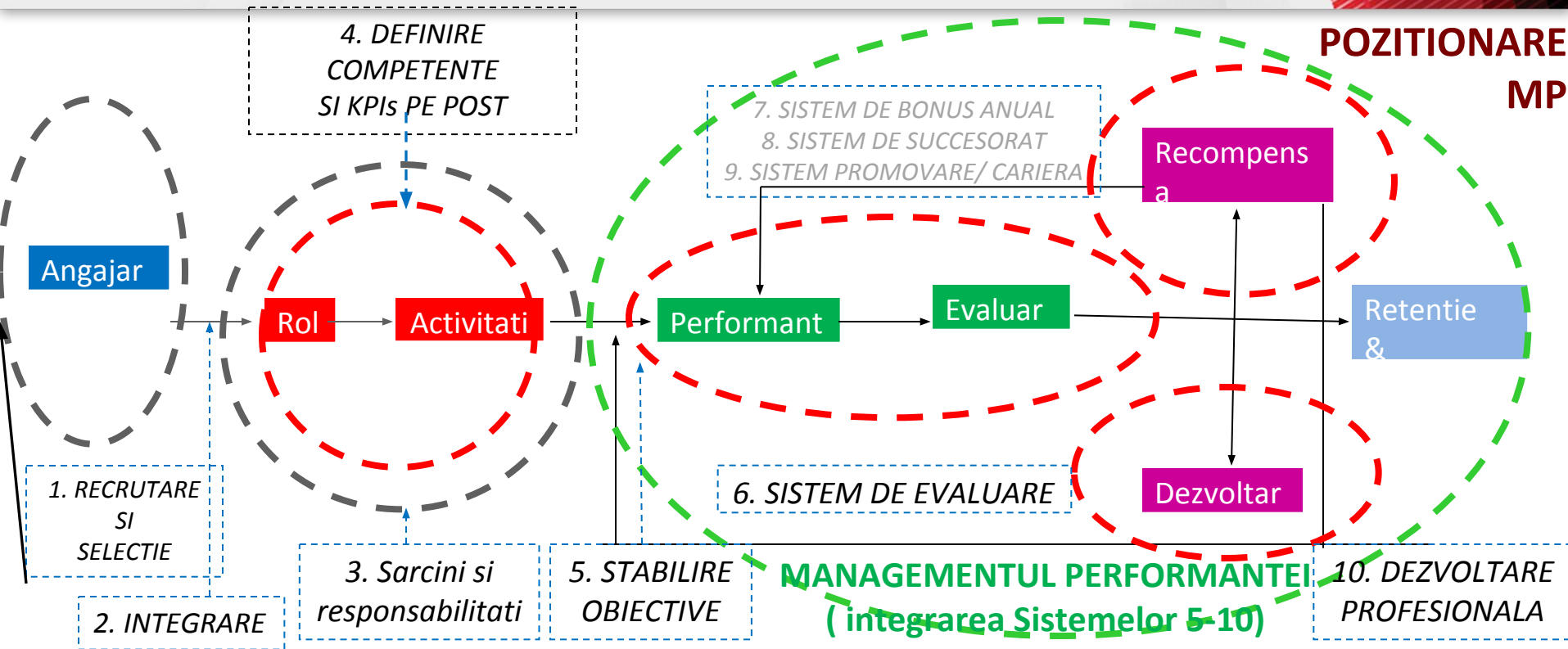
8 ORGANIZATIE/ANGAJAT

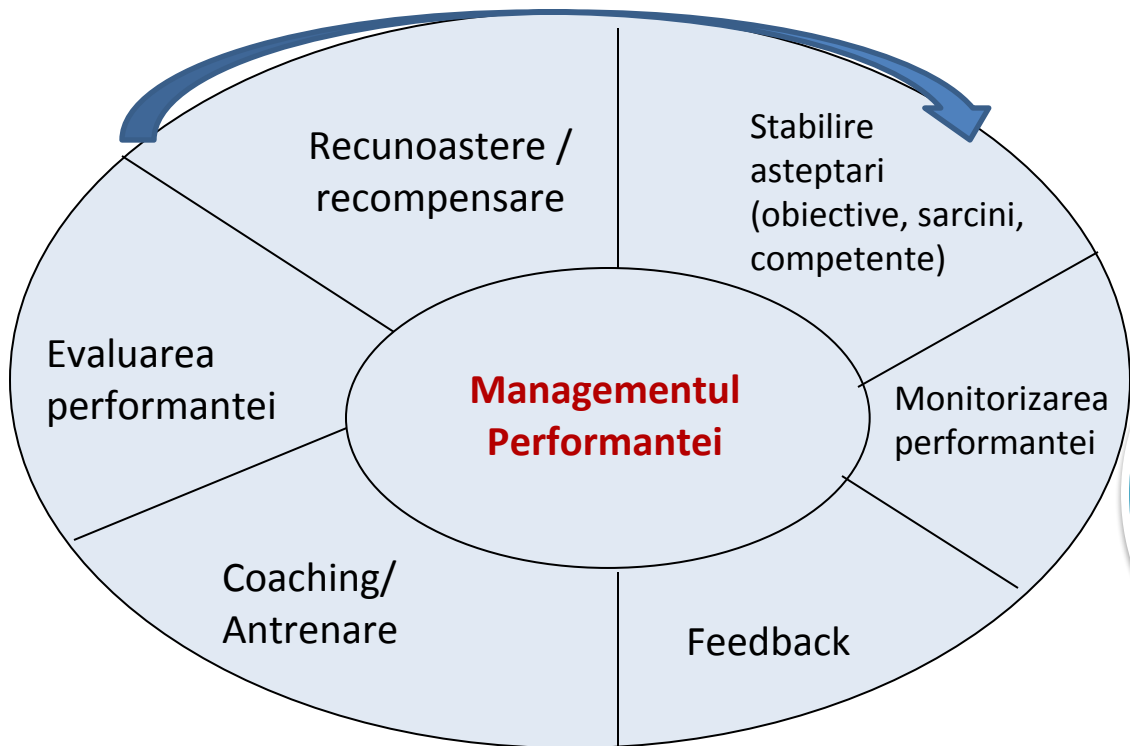
- 8 scade nivelul motivational in grup/organizatie;
- 8 creste numarul de plecari din organizatie(turn-over)
- 8 aspecte negative emotionale: frustrare din motive de suprasolicitare sau insatisfactie
- 8 deprecierea relatiei manager-angajat;
- 8 sistem neclar si netransparent de evaluari;
- 8 lipsa implicare in calitatea activitatii recurente;
- 8



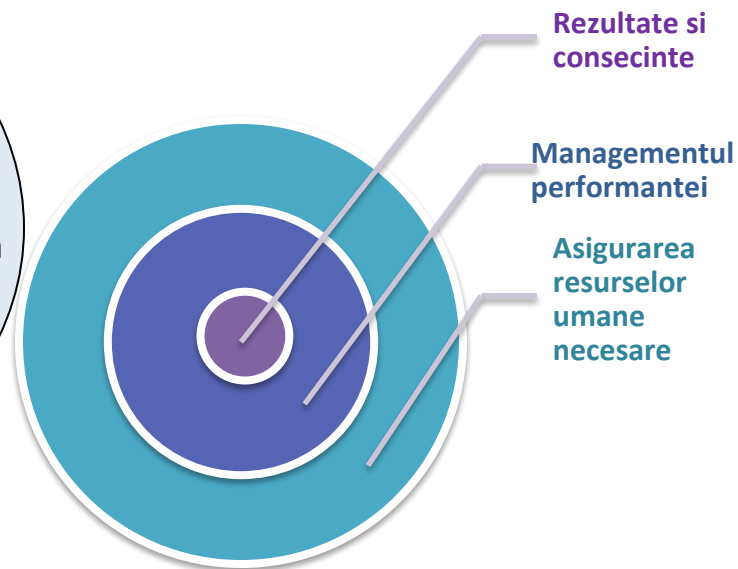
Center for Career Development

by LINKgroup





ETAPE MP in organizatie Proces



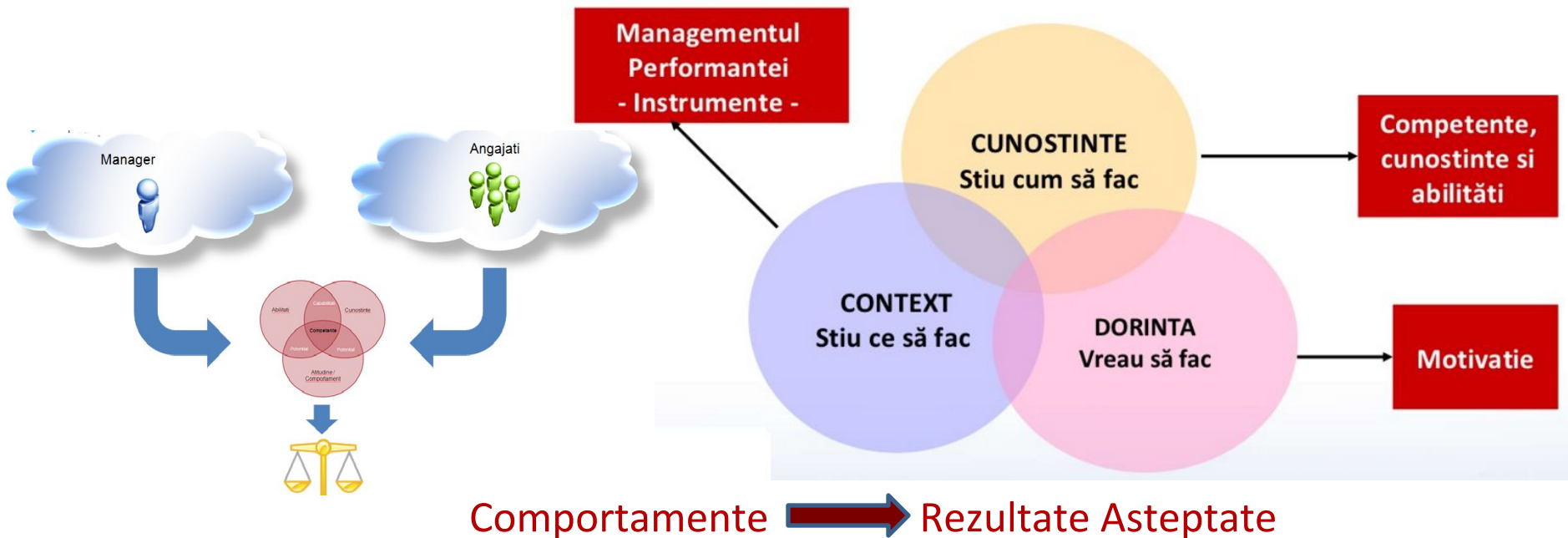


Performanta organizatiei



Performanta organizatiei este determinata de performanta individuala si cea de grup !

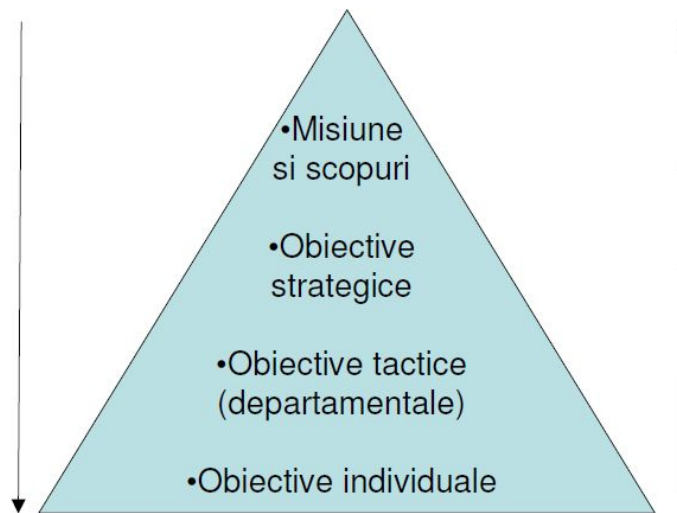
Performanta individuala





Stabilirea obiectivelor

Formularea
obiectivelor



Atingerea
obiectivelor

Beneficii:

- CONTROL
- ECHITATE
- MOTIVATIE
- CUNOASTERE ROL / RESPONSABILITATI
- CREARE ECHIPE HIGH-PERFORMING
- REZULTATE
- BANI



AVANTAJE

- Crește probabilitatea atingerii standardului de Performanță
- Permite responsabilizarea, motivarea și dezvoltarea angajaților
- Poate mari gradul de coeziune al organizației, prin orientarea către atingerea unui scop comun

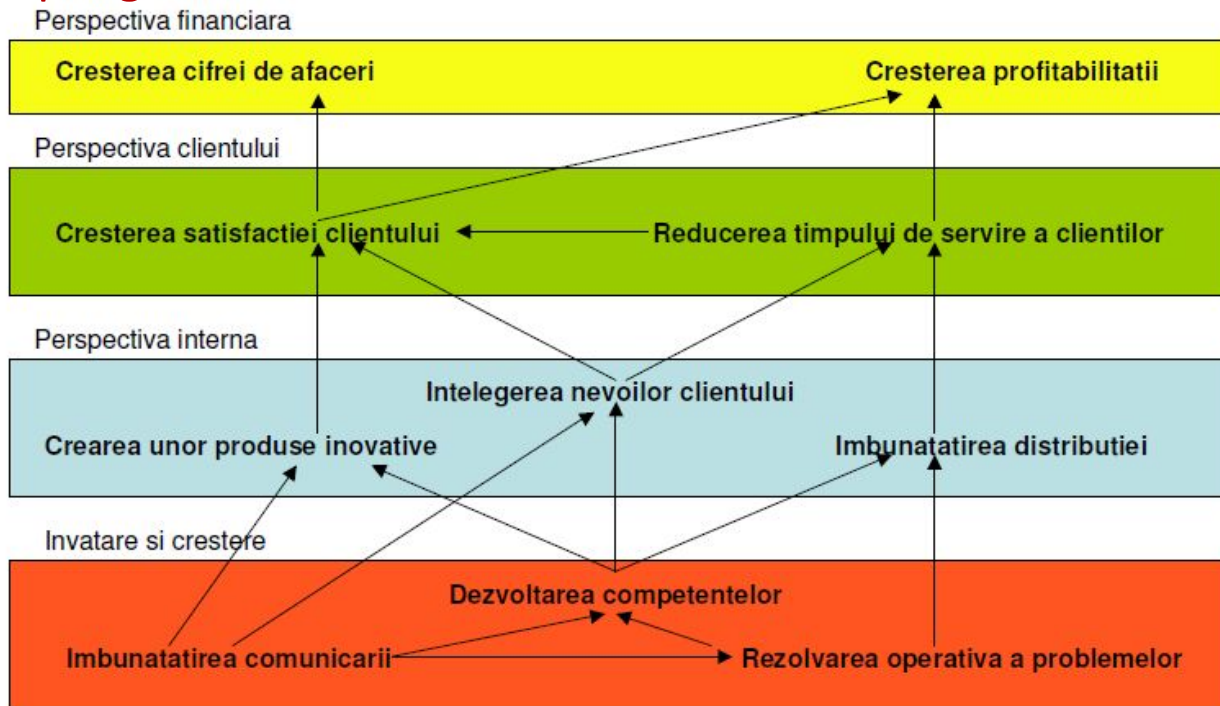
Managementul prin obiective

LIMITARI

- Nu se pot stabili obiective pentru orice tip de activitate
- Incurajează orientarea către rezultate, în detrimentul celei către proces (nu recompensează direct efortul depus)
 - Satisfacția clienților și a angajaților
 - Satisfacția furnizorilor
 - Învățarea, îmbunătățirea și creșterea organizației
- Consumă resurse importante (timp)

Exemplu general

Managementul prin obiective





Scop sistem de EVALUARE si DEZVOLTARE a Angajatului:

Evaluarea

- sa monitorizeze
- sa masoare și
- sa sporească gradul de realizare a obiectivelor

Beneficii:

- Dezvoltarea profesionala si motivarea
- Identificării abaterilor fata de obiectivele agreate, pentru a asigura măsurile necesare imbunatatirii performanțelor



Evaluarea si indicatori de performanta

Evaluarea performanțelor : este procesul de comparare a performantei reale, actuale, cu standardele de performanță si acordarea unui scor general

Standardele de performanta : includ masurarea obiectivelor de performanta (cantitate, calitate, eficiența costurilor, respectarea termenelor , etc.

- **Indicatori de realizare** (tinte/KPI = key performance indicators, in L. Eng.): setul de parametri care, odata masurati la sfarsitul perioadei, indica masura/gradul in care a fost atins obiectivul



Obiectivul evaluarii performantei este...

imbunatatirea performantei individuale, de grup si organizationale,

si **NU** acordarea de calificative pentru fiecare angajat.

**“Măsurați ceea ce prețuiți,
nu doar prețuiți
ceea ce măsurați”**

Managementul performantei urmărește **2 rezultate corelate:**

- Atingerea obiectivelor individuale si de echipa (KPI) – pondere x %
- Dezvoltarea competentelor – pondere x %

Rating description

Rating

Very poor

$\geq 1, < 1.5$

Poor

$\geq 1.5, < 2.5$

Good

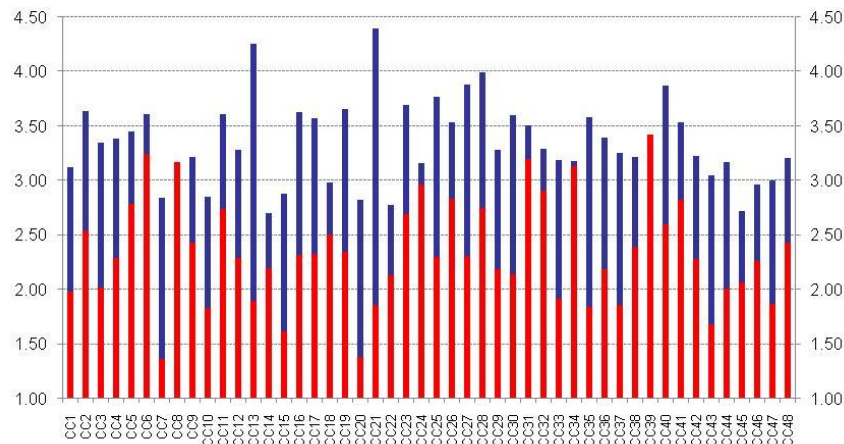
$\geq 2.5, < 3.5$

Superior

$\geq 3.5, < 4.5$

Excelent

$\geq 4.5, < 5$





Procesul de evaluare a performantei

- **SMART**
- Sunt orientate către dezvoltarea angajatului.
- Dau sens și stabilesc măsura responsabilităților din fișa postului.
- Trebuie să asigure înțelegerea rolului personal și a contribuției individuale.

- Este absolut necesară.
- Este continuă – NU întâmplătoare.
- Trebuie să aibă un scop.
- Trebuie să fie o activitate structurată.

OBIECTIVE

URMĂRIRE

EVALUARE

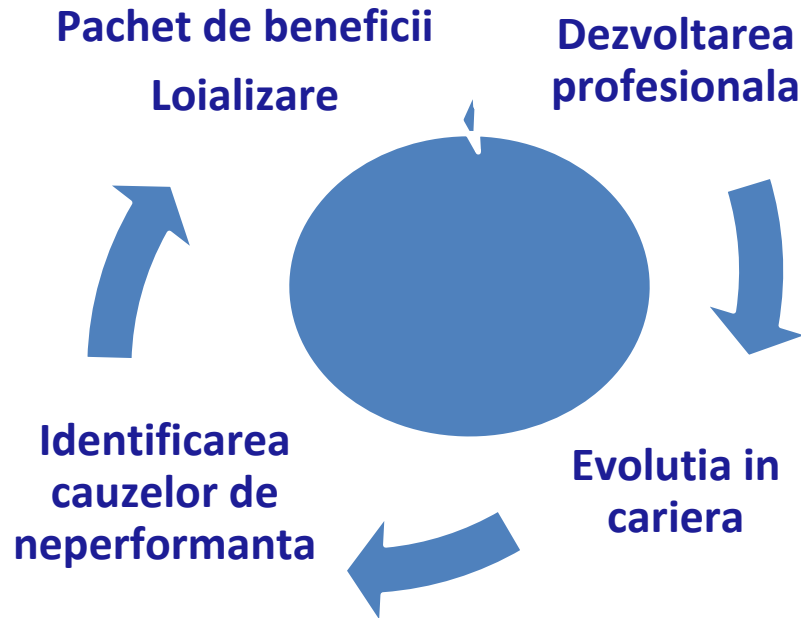
FEEDBACK

- Este obligatorie.
- Trebuie să fie obiectivă.
- Trebuie să fie:
 - transparentă și credibilă
 - bazată pe exemple, asumată
 - pregătită în detaliu, din timp

- Trebuie să aibă loc.
- Trebuie să fie organizat și nu întâmplător.

- Trebuie să fie constructiv și orientat spre dezvoltare.
- Stă la baza și creionează conținutul evaluării ulterioare.

Impactul sistemului de evaluare si performanta





Center for Career Development

by LINKgroup

	Obiectiv SMART	Termen Final	Indicatori cheie de performanta (KPI) Rezultate asteptate	Pondere - % Total: 100 %
1				
2				
3				
4				
5				
6				



Key Performance Indicators

Categorii KPI	Pondere	Indicator	Mod masurare	Periodicitate masurare
KPI generali	20%	Respectare legislatie interna (proceduri)	0 neconformitati	trimestrial
		Comunicare eficienta cu echipa si cu departamentele cu care colaboreaza	informatii clare, corecte, complete, feedback in termen	trimestrial

KPI specifici	Pondere	Indicator	Mod masurare	Periodicitate masurare
---------------	---------	-----------	--------------	------------------------

Exercitiu

- Va invit sa stabiliți obiective de activitate profesionala si de dezvoltare personala pentru colegul(a) dumneavoastra.

OBIECTIVUL S.M.A.R.T.

Specific - Specific - care este rezultatul dorit, exact, clar, concis

Measurable - Masurabil (criterii definite precis - cantitativ si calitativ)

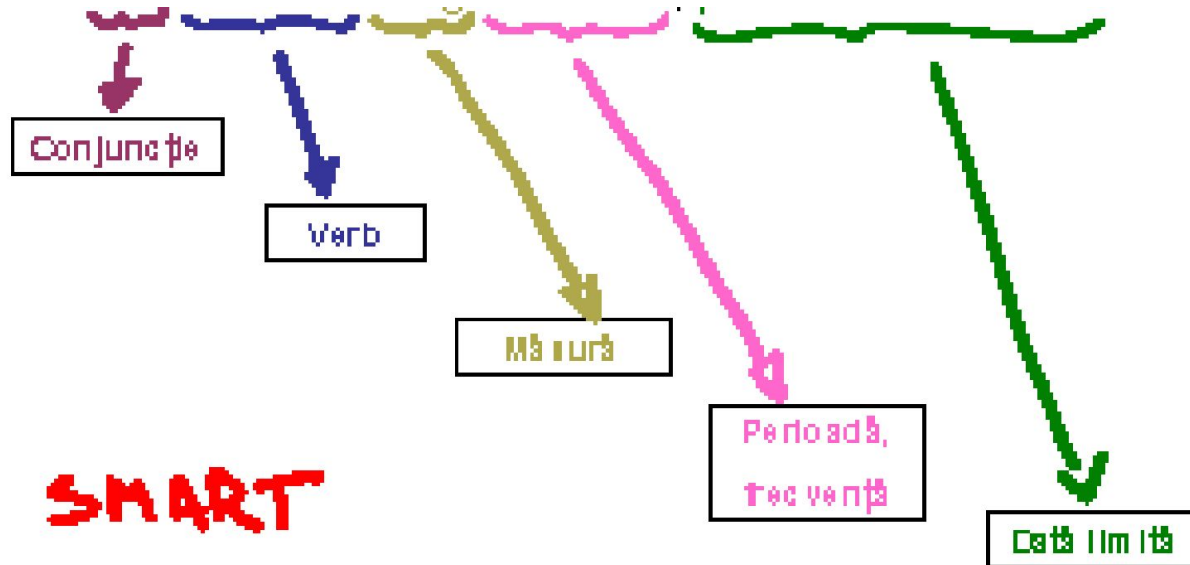
Attainable - posibil de Atins (peste ce s-a realizat în trecut, motivant, dar nu imposibil de realizat, demotivant)

Real - Real - adevărat (nu doresc de fapt atingerea unui alt obiectiv)
fezabil cu resursele de care dispun

Timed - Programat în Timp, planificat (limitat ca durata)

Exercitiu

- Va invit sa stabiliți obiective de activitate profesionala si de dezvoltare personala pentru colegul(a) dumneavoastra.





Center for Career Development

by LINKgroup



Un mesaj pentru astazi...?

O parere, o 'sclipire' ?!

O RECOMANDARE pentru zilele ce urmeaza?

Va multumesc,
Adrian ANDREI
+40 722 276 277
traineroffice@gmail.com