Cum pierd companiile bani din cauza sistemului de management al performanțelor

Există o vorbă în afaceri: "Nimeni nu se scoală pe 1 ianuarie, fie el CEO sau un simplu angajat, să-și propună să aibă un nou an slab ca rezultate. Nimeni nu pleacă dimineață spre locul de muncă propunându-și să aibă eșec."

Afirmația este valabilă pentru toți angajații – manageri sau nu – dintr-o companie; pentru orice director general (CEO) de companie sau orice antreprenor care dorește că afacerea sa să aibă succes. Dar o cercetare a INSEAD arată că unul dintre cele șase motive cele mai întâlnite de eșec la nivelul sau este "performanța slabă".

Este managementul performanței esențial sau nu?

De obicei "performanța slabă" se traduce prin inabilitatea firmei de a răspunde modificărilor din mediu, de la schimbarea comportamentelor consumatorilor, digitalizare, dinamica piețelor, etc. Iar când vorbim despre performanța unui CEO sau antreprenor, vorbim despre performanța oamenilor din echipele acestora.

În managementul performanțelor s-a ajuns la un punct de cotitură între ce a însemnat acest subiect acum 60 de ani, la începuturile lui, ce a însemnat în anii '90, odată cu intrarea multinaționalelor în România, și ce înseamnă acesta astăzi.

Dar care este subiectul, de fapt?

- Este doar treaba specialiștilor în domeniu? Până unde?
- Este doar treaba managerilor? Până la ce nivel?
- Este treaba doar a angajaților? De unde începe?

Cum a început managementul performanțelor?

Istoria neromanțată a managementului performanțelor a pornit prin anii ‘50-‘60 din secolul trecut, cu ambiția directorilor de HR din marile corporații americane și britanice de a fi parteneri egali la masa deciziilor cu executivii care decid direcții, împart resurse și, evident, recompense pe măsură.

Poate nu a fost doar o ambiție limitată, pentru că pe directorii de HR i-au ajutat și cercetările din domeniu. Putem presupune că a fost făcută o promisiune: legarea indicatorilor de afaceri de indicatorii de performanță individuală, prin măsurători exacte.

Această abordare a adus mai multă exactitate, numai că cineva urma să-și asume implementarea acestei viziuni. Și cine se pricepea cel mai bine la comportamentul uman? Ați ghicit: oamenii de HR, care, astfel, și-au asumat un rol foarte important în viața companiilor, dar cu foarte multe neajunsuri, pentru că puterea deplină nu a fost niciodată în mâinile lor.

Și astfel, ușor, ușor, sistemul de management al performanțelor a fost “lipit” departamentului de HR, ceea ce a dus, deseori, la etichetarea sa ca fiind “doar al celor de la HR”. Procesul “de etichetare” începuse înainte de intrarea sistemelor de management al performanțelor angajaților în România, prin anii ’90.

Al cui este procesul de management al performanțelor?

Ce a fost pierdut însă, esențial, în aceste evoluții a fost faptul că nu putem vorbi despre Managementul Performanțelor în afară Managementului. A stabili ce e de făcut, a agrea etapele, resursele și “ce se întâmplă dacă…”, a face o verificare intermediară și a trage linie la sfârșitul zilei este esența oricărei activități de management.

Oricât de experimentat ar fi angajatul, oricât de multă delegare și de puțină supervizare ar avea nevoie, trei elemente esențiale ale managementului rămân: obiectivele,

monitorizarea și feedbackul. De aceea, responsabilitatea ultimă și cea mai importantă a bunei implementări a unui sistem de management al performanțelor revine managerului, iar responsabilul principal pentru întreaga companie este directorul general (CEO-ul) sau antreprenorul.

Exemplul directorului general în a FACE împreună cu managerii săi direcți ceea ce este de făcut în privința managementului performanței lor reprezintă cea mai bună încurajare pentru că TOȚI managerii să facă lucrurile să se întâmple în cadrul echipelor pe care le conduc.

Care este impactul unui proces defectuos?

Dar dacă CEO-ul nu crede în valoarea acestui sistem și, în consecință, nu își asumă responsabilitatea bunei sale funcționări? Dacă, în cel mai bun caz, o deleagă directorului de HR? Răspunsul este scurt: ARE PIERDERI ÎN AFACERI.

Cauzele pot fi multiple: reducerea calității, nerespectarea termenelor, lipsa de inovare a produselor/serviciilor sau proceselor, conflicte între departamente, scăderea calității relațiilor cu clienții. Ce este, de cele mai multe ori, în spatele acestor cauze? “Brambureala” din performanțele oamenilor. Lipsa de claritate, angajament, competențe, feedback la timp, recunoaștere și apreciere.

Într-un astfel de mediu, de cele mai multe ori, oamenii buni pleacă, cei care rămân își cântă refrenul “should I stay, or should I go?”, iar lipsa criteriilor de performanță lasă loc unui singur criteriu: “merge și-așa”.

Ce acțiuni sunt recomandate, așadar?

Așa cum spuneam, un studiu realizat la INSEAD, una dintre universitățile de top din lume, arată că unul dintre factorii de eșec pentru un CEO sau antreprenor este performanța slabă a angajaților companiei. Iată de ce este timpul ca directorii executivi și managerii să nu ajungă să afle pe pielea lor ce

înseamnă acest lucru.

În acest scop, următoarele recomandări pot fi extrem de utile pentru orice antreprenor, directori general (CEO):

1. Să își asume faptul că este primul responsabil pentru modul în care se face managementul performanțelor în compania pe care o conduce.
2. Să realizeze împreună cu echipa sa modalitatea de cascadare a obiectivelor strategice la nivel departamental, pentru ca, după aceea, colaboratorii săi să știe cum să facă un proces similar de cascadare până la fiecare angajat.
3. Să se antreneze cot la cot sau să îi antreneze pe ceilalți pentru a ști ce să facă în diferitele etape ale procesului.
4. Să aloce timp pentru discuții individuale cu fiecare dintre subordonații direcți pentru a discuta CE, CUM, CU CINE, PÂNĂ CÂND și alternative. Să respecte cu sfințenie timpul alocat acestor întâlniri.
5. Să aloce timp să dea feedback de consolidare și feedback constructiv pe măsură ce se întâmplă acțiunile și să nu aștepte acel moment în care cineva spune “știi că atunci…”
6. Să asculte care sunt ambițiile personale ale fiecăruia și să construiască împreună cea mai bună modalitate de a duce această energie la atingerea obiectivelor de dezvoltare a afacerii și a celor de dezvoltare individuală.
7. Să îi sprijine pe cei din departamentul de HR care, la rândul lor devin experți interni în managementul performanțelor și să stabilească cu ei faptul că factorul cel mai important este calitatea procesului și nu cantitatea (adică, nu statistica frumoasă a completării unor formulare).

Autor: George Agafiței, Strategy Designer & Innovation Catalyst, Certificate Associate Emergenetics®

* * *

Despre autor

George Agafiței are o experiență de peste 20 de ani în susținerea dezvoltării potențialului oamenilor, inițial ca angajat în companii mari (BRD, ProTV, Arthur Andersen) și apoi, din 2006, pe cont propriu ca freelancer. George Agafiței are o educație formală în psihologie și administrarea afacerii, cu accent pe dezvoltarea leadershipului și a modelelor de afaceri. În plus, a parcurs diverse stagii de pregătire în România, Elveția și Olanda. Este acreditat în utilizarea profilului Emergenetics® și a simulării de afaceri DiG (Discovery/Innovation/Growth).

Despre Valoria

Valoria Business Solutions este o companie de consultanță, training, și coaching. Misiunea companiei este aceea de a transforma în valoare potențialul echipelor și organizațiilor. Competența, încrederea, inovația și pasiunea sunt valorile pe care le susținem prin tot ceea ce facem. Credem în oameni și în aspirația lor de împlinire personală și profesională și în dorința lor de a-și accelera potențialul. Aflați mai multe despre noi pe: www.valoria.ro.