Sistem bun, sistem rău în managementul performanțelor

Populația managerială din România este de peste 100.000, dintre care aproximativ 33% sunt femei. Cultura managerială a suferit schimbări importante în ultimii 30 de ani. Influența multinaționalelor este de netăgăduit. Unul dintre cele mai importante sisteme importate și dezvoltate apoi local, în timp, a fost Managementul Performanțelor.

Implementat bine, sistemul de management al performanțelor angajaților aduce beneficii oricărei organizații, de orice tip ar fi. Dacă ne oprim la firme, rolul unui astfel de sistem este să lege rezultatele afacerii cu cele individuale și invers, astfel încât să poată fi identificată contribuția individuală și de echipă la creșterea afacerii în ansamblu. Toate bune și frumoase, numai că lucrurile nu pot fi tranșate atât de clar și în practică.

Există diferențe între tipurile de afaceri și în interiorul aceleiași afaceri între funcțiuni. Pentru unele măsurătorile cantitative (număr de outputuri, timp, număr de erori, etc.) sunt ușor de stabilit. Pentru altele mai dificil. Dar, dincolo de aceste diferențe, există o poveste comună a utilizării inadcvate a unui astfel de sistem.

Printr-un management al performanțelor prost gestionat, firmele pot pierde și 20% din cifra de afaceri sau nu cresc pe măsura potențialului și a ritmului de dezvoltare a industriei respective.

De unde vine această pierdere? Fie din plecarea celor mai buni oameni, fie prin neidentificarea adecvată a direcțiilor de dezvoltare a competențelor, fie prin bulversarea angajamentului oamenilor. Ultima categorie de factori

afectează părți importante din firmă, pentru că există diferențe semnificative între contribuția auto-percepută și recompensa oferită. Iar acest lucru se poate manifesta simultan la mare parte dintre angajați.

Putem accepta faptul că, în populația unei firme, nu toți sunt campioni (outstanding) şi că, în același timp, avem nevoie de angajați implicați. În plus, există în orice firmă oameni la început de drum sau alții care fie nu au competențele, fie nu au angajamentul necesar pentru a-și face bine treaba. Dar asta nu înseamnă că la final este obligatoriu să avem o distribuție Gauss a angajaților după evaluarea performanțelor și asta independent de rezultatele afacerii.

Cum "reușesc" unele firme să ajungă să aibă un sistem de Management al Performanțelor inadecvat:

1. Atribuie responsabilitatea procesului la departamentul de HR (dacă există) sau la o persoană care să administreze formal procesul (de obicei un rol formal).
2. Leagă foarte mult sistemul doar de creșterile salariale sau bonusuri, fără a lua în considerare dezvoltarea abilităților. Uneori, apar decizii aberante prin care managerii stabilesc nivelul creșterii salariale și apoi determină nivelul de evaluare a performanțelor obținute.
3. Există o diferență între ambițiile personale ale angajatului și limitele sistemului (pentru promovare sau pentru creșteri salariale) elemente care nu sunt conștientizate de managerul direct din timpul anului, ci doar când are loc procesul de evaluare a performanțelor (la 6 sau la 12 luni).
4. Fiind o neclaritate a responsabilităților și rolurilor, conversația de evaluare periodică devine una de dialog al surzilor prin care se pot arunca învinovățiri reciproce.
5. Nu în ultimul rând, această întâlnire de evaluare este lansată pentru a atrage atenția – într-un mod reciproc sau doar unilateral – la ceea ce nu face bine cealaltă

persoană.

Ce ar putea face mai bine în acest sens, la nivel minimal, o firmă prin directorul general și prin managerii săi:

- Să înțeleagă că Managementul Performanțelor este tot Management și că acesta nu se poate realiza din când în când sau o dată la 6/12 luni
- Să își asume resonsabilitatea implementării adevărate a sistemului și să nu îl paseze departamentului de resurse umane sau unei persoane lipsite de putere în organizație
- Să poarte discuții cu oamenii fără a aștepta momentele formale; să le înțeleagă provocările și ambițiile și să-i susțină prin resurse și prin încurajări.
- Să monitorizeze evoluția și să dea feedback de calitate ori de câte ori este nevoie: aceste două elemente – împreună cu conversațiile de la punctul anterior – reprezintă acele micro-momente de-a lungul unei perioade care, integrate, dau viață sistemului de Management al Perfomanțelor.

Astfel, atât directorul general cât și managerii vor putea spune că au făcut tot ce este posibil ca, într-o perioadă atât de turbuentă referitoare la existența și loialitatea angajaților de calitate, să creeze un mediu atractiv de muncă și de realizare a ambițiilor de dezvoltare.

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