Managementul performanței ca factor de motivare a angajaților

Dacă am întreba conducerea unei companii despre rolul managementului performanței în generarea implicării și motivarea angajaților se pare că mulți ar recunoaște rolul important al acestuia. Cel puțin așa indică un studiu internațional care arată că 75% dintre directorii de HR și managerii companiilor cred că managementul performanței are impact maxim în motivarea angajaților. Întrebarea care se impune este: ce reprezintă un sistem eficient de evaluare a performanței?

Volatilitatea mediului de afaceri este transformatoare

Multiplii factori de transformare a mediului de business schimbă companiile. Acestea sunt obligate să anticipeze schimbările care le afectează, de la inovația tehnologică și modelele de business disruptive, la creșterea competiției și lipsa resursei umane.

Atunci când companiile se schimbă este necesar ca și managementul performanței angajaților să se schimbe. Nu se pot evalua realități noi cu instrumente vechi. Viteza mare de schimbare a companiilor face ca instrumentele și abordările din managementul performanței să se schimbe și ele. Abordările la zi privind managementul performanței angajaților pot aduce rezultatele așteptate și pot genera motivare dacă le cunoaștem și le adoptăm în mod corect.

Implicațiile asupra managementului performanței

Implicațiile schimbărilor din mediul de afaceri asupra managementului performanței angajaților vizează fixarea obiectivelor, sursa și frecvența feed-back-ului, limbajul și

etichetarea.

- **Obiectivele anuale** – Trebuie să fie conforme cu ritmul schimbării de la ora actuală din fiecare industrie sau domeniu de activitate, iar fixarea acestora cu fiecare persoană separat trebuie să țină seama de stilul puternic colaborativ al muncii din echipele de astăzi.

- **Feedback-ul** – Adesea obținut dintr-o singură sursă în persoana managerului direct este depășit de realitatea tot mai des întâlnită a echipelor multiculturale și distribuite geografic. Managerii direcți nu sunt omniprezenți și prin urmare nu sunt o sursă mai bună de feedback. În domeniile cu nivel mare de tehnicalitate ridicat, colegii sunt adesea o sursă mai relevantă de feedback decât managerii. De aceea diversificarea surselor de feedback devine imperativă.
- **Frecvența feedback-ului** – Acordat de cele mai multe ori la 1 an sau la 6 luni, așa cum se întâmplă de obicei, feedback-ul conduce la o pierdere semnificativă de informație și la o acuratețe scăzută a acesteia. Tranziția la feedback-ul periodic la coaching pentru performanță în timp real este cea mai bună soluție.

- **Limbajul și etichetarea performației** – În economia cunoașterii, angajații nu vor ca managementul performanței să fie făcut de altcineva din companie, în afară de ei înșiși. Ideea că ei devin o resursă pe care compania o gestionează, asemenea parametrilor de funcționare a unei instalații, le suspendă umanitatea. O nouă terminologie este, așadar, necesară pentru ca angajații să nu mai fie „resurse”. Mai mult, etichetarea nivelului de performanță (nesatisfăcător, satisfăcător, etc.) provoacă frustrare în loc de motivarea de a fi mai buni pentru cei care au sub-performat.

Influențarea performanței angajaților este de preferat să se facă prin numirea concretă a unor obiective specifice, de

echipă, cu un nivel de dificultate înalt. Această abordare, cuplată cu un feedback în timp real cu privire la progresul înregistrat, motivează mai mult decât lipsa fixării unor obiective sau adoptarea unei abordări maximaliste a potențialului fiecărui angajat, prin mesajul „lucrează cât poți tu de bine”/”dă ce ai mai bun”.

Constituirea de echipe cu o misiune comună, competențe complementare și care comunică deschis, cu integritate și încredere, este o soluție care contribuie major la crearea unui mediu care să genereze performanță.

Autor: Alina Făniță, CEO, PKF Finconta