

TRATAMENT DIFERENȚIAT – SISTEM DE MANAGEMENT AL PERFORMANȚEI

Autori: dr. ec. Lazăr LATU, dr. ec. Gabriela MARIAN
Lector asociat Academia de Studii Economice București
România, Director economic, S.C. Mecanica Ceahlau Piatra
Neamt

Rezumat: Performanța este, în același timp, un rezultat al funcționării organizației. Evaluarea acesteia constituie o parte importantă a funcției manageriale de control, oferind posibilitatea comparării rezultatelor obținute cu standardele impuse. Esențial este ca evaluarea să surprindă atât aspectele cantitative, cât și cele calitative.

Problematica privind evaluarea performanțelor implică atât considerații practice referitoare la modul în care acesta trebuie realizată, cât și considerații filosofice în legătură cu rațiunile sau motivele pentru care trebuie efectuată. Una dintre probleme cheie în domeniul aprecierii performanțelor o reprezintă stabilirea scopului acestei activități.

Cuvinte cheie: organizație, performanță, evaluare, managementul performanței, tratamentul diferențiat, competențe,

1. Semnificația performanței

Managementul performanței se referă, desigur, la performanță. Este important să lămurim ce se înțelege prin performanță, deoarece, dacă performanța nu poate fi definită, atunci nu poate fi nici măsurată, nici gestionată.

Există mai multe concepții diferite în privința a ceea ce este performanța. Poate fi văzută, pur și simplu, ca o înregistrarea a rezultatelor obținute, executarea, efectuarea îndeplinirea a ceva care a fost comandat sau asumat.

Unii specialiști consideră că o viziune ceva mai cuprinzătoare asupra performanței se obține dacă o definim și prin referire la comportamente și la rezultate. Astfel, performanța înseamnă atât comportament cât și rezultate. Comportamentele emană de la performer și transformă performanța din noțiune abstractă în acțiune concretă.

Nefiind doar instrumente de obținere a unor rezultate, comportamentele sunt, prin ele însele, și rezultate și pot fi judecate aparte de rezultate. Acest punct de vedere duce la concluzia că, atunci când se gestionează performanța echipei și indivizilor, trebuie luate în considerare atât intrările (comportamentul), cât și ieșirile (rezultatele). Este așa-numitul „model mixt” de management al performanței, care acoperă atât nivelurile de competență și realizările, cât și stabilirea obiectivelor și analiza rezultatelor.

Când vorbim despre performante, de obicei ne gândim la efectul unei acțiuni ce depășește nivelul comun și tinde spre limite înalte care se pot constitui chiar în recorduri. Obținerea de performante constituie mobilul existenței organizațiilor și motivul întregii activități a resurselor umane deoarece indică nivelul la care se ridică realizările individuale sau colective într-un domeniu specific.

Performanța este, în același timp, un rezultat al funcționării organizației. Evaluarea acesteia constituie o parte importantă a funcției manageriale de control, oferind posibilitatea comparării rezultatelor obținute cu standardele impuse. Esențial este ca evaluarea să surprindă atât aspectele cantitative (măsura în care s-au realizat sarcinile), cât și cele calitative (ce pun în evidență dificultatea sarcinilor rezolvate, modalitatea de rezolvare, etc.)

În spațiul organizațional, resursele umane sunt confruntate cu cei doi poli ai performanței: succesul și eșecul profesional. Eșecul profesional apare atunci când rezultatele muncii obținute de o persoană sunt insuficiente în raport cu normele organizației. Apariția acestuia poate fi pusă pe seama unor combinații diverse care pot apărea între variabilele individuale, ce caracterizează persoana și variabilele situaționale referitoare la mediul de muncă

Evaluarea performanțelor poate fi înțeleasă ca o activitate complexă ce cuprinde un ansamblu de procese prin intermediul cărora se emit judecăți de valoare asupra componentelor unui sistem supus evaluării. Astfel, pot fi evaluate performanțele generale ale organizației, performanțele unei subdiviziuni organizatorice sau performanțele resurselor umane.

2. Scopul managementului performanței

Problematika privind evaluarea performanțelor implică atât *considerații practice* referitoare la modul în care acesta trebuie realizată,

cât și considerații filosofice în legătură cu rațiunile sau motivele pentru care trebuie efectuată.

Considerațiile practice și filosofice privind evaluarea performanțelor trebuie tratate într-o strânsă interdependență, deoarece orice disfuncționalitate a procesului de evaluare influențează nefavorabil realizarea obiectivelor de bază ale acestei activități. Aceasta cu atât mai mult, cu cât evaluarea performanțelor este o activitate managerială justificată, mereu actuală și deosebit de importantă, cu multiple implicații individuale și organizaționale. De aceea atunci când este efectuată în mod corespunzător, evaluarea performanțelor poate fi benefică atât pentru organizație, cât și pentru membrii acesteia.

Una dintre probleme cheie în domeniul aprecierii performanțelor o reprezintă stabilirea scopului acestei activități. Managementul performanței este un mijloc de a obține rezultate mai bune de la organizație, echipe și indivizi, prin cunoașterea și gestionarea performanței în baza unui cadru convenit de obiective planificate, standarde și cerințe de competență. Este un proces de stabilire a unei concepții comune în privința lucrurilor care se cer realizate și o abordare metodică a gestionării și dezvoltării personalului în așa fel încât să crească probabilitatea ca aceste lucruri să fie realizate, atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.

Unul dintre cele mai frecvente scopuri este realizarea unei evaluări a performanțelor personalului angajat. Aprecierea performanțelor este un termen generic folosit pentru a descrie o serie de procese în care managerul și subordonații se întâlnesc cu o anumită regularitate (de obicei anual sau bianual) pentru a evalua munca acestora din urmă și pentru a găsi căi de îmbunătățire a performanțelor. Aprecierea performanțelor reprezintă un proces prin care se decide cât de bine este efectuată o activitate de muncă de către angajații unei organizații. Aprecierea rezultatelor contribuie la mai multe procese organizaționale, dintre care enumerăm:

1. îmbunătățirea performanțelor;
2. luarea unor decizii de recompensare;
3. motivarea angajaților;
4. dezvoltarea angajaților identificarea potențialului;
5. înregistrarea oficială a performanțelor slabe.

Pe măsură ce practica evaluării performanțelor a câștigat notorietate, cercetătorii au dezvoltat modele de evaluare a performanțelor. Înainte de '70, aceste modele erau mai puțin prezentate, ele concentrându-se mai mult asupra identificării factorilor care influențează rezultatele evaluării, respectiv problema măsurării criteriului și înțelegerea constructului măsurat de acesta.

Astfel în anii '60 a fost dezbătută problema *modelului criteriului compozit* versus *modelul criteriului multiplu*. La începutul anilor '70, unii specialiști au elaborat *modelul criteriului general*, iar în 1973 James a propus *modelul criteriului integral*, în care se coroborează modelele anterioare cu procedurile de validare la construct.

3. Evaluarea dimensiunilor performanțelor în muncă

Dacă se dorește evaluarea performanțelor în munca de zi cu zi, trebuie să se decidă ce anume va fi evaluat și prin ce metodă se va realiza evaluarea. La începuturile sistemelor de evaluare a performanțelor, s-a manifestat tendința de a evalua angajații pe baza caracteristicilor de personalitate, tendință care s-a diminuat considerabil după 1960, când evaluatorii au început să-și judece subordonații pe baza unor astfel de criterii.

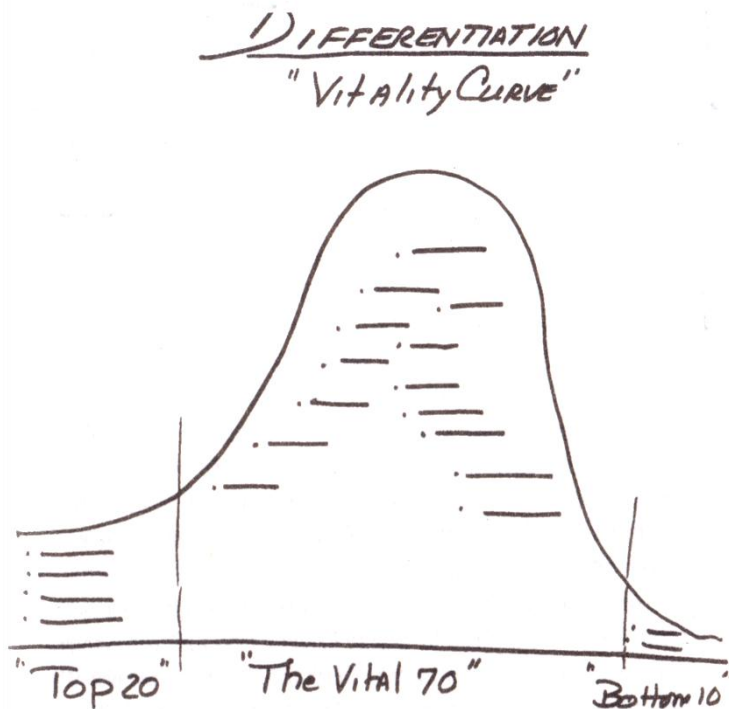
Ele au fost înlocuite cu abilități legate de muncă, precum, „managementul oamenilor”, „eficiența în condiții de presiune”, „luarea deciziilor”, abordare ce poate fi observată chiar și în zilele noastre, deși majoritatea organizațiilor folosesc *seturi de competențe* pentru a evalua performanțele angajaților.

Cea mai importantă sarcină a evaluării performanțelor este aceea de a identifica acele competențe-cheie care duc la obținerea performanței în contexte organizaționale concrete, existând diferite metode ce pot fi folosite (chestionare, metoda incidentelor critice, analiza muncii, etc.).

4. Un mod de a evalua organizația folosit de General Electric (USA)

Numit și curba de vitalitate, metoda de evaluare cere tuturor afacerilor din cadrul gigantului G.E. să își evalueze managementul la nivel de vârf. Conceptul a fost introdus de Jack Welch, cel care a condus compania și a adus-o pe locul I în lume mulți ani la rând.

Curba de vitalitate, reprezintă un mod de evaluare a organizației, care duce la situația de a diferenția pe oameni în urma procesului de evaluare astfel: cei mai buni 20%, cei din media vitală 70%, și cei mai puțin performanți 10%, așa cum arată și curba de mai jos.



Sursa: John A. Byne - *Jack dintr-o bucată*, p 197

Diferențierea nu este ușoară. A găsi un mod de a diferenția oamenii în cadrul unei marii firme este unul dintre cele mai grele lucruri. Acesta se reduce la o chestiune de alocare a resurselor, lucru pe care managerii buni și, de fapt, una din principalele sarcini pentru care sunt plătiți.

Diferențierea se referă la modul de a trata atât oamenii, cât și afacerile. În esență, diferențierea afirmă că o companie are două părți componente, pe care le putem numi hardware și software. Partea de **software** reprezintă **oamenii**. Partea de **hardware**, această depinde dacă

sunteți o firmă mare sau mică. Dacă sunteți o firmă mare, parte de hardware reprezintă **diverse afaceri din portofoliu dvs.**, iar dacă sunteți o firmă mică, parte de hardware reprezintă **produsele**.

În materialul de față ne vom referi numai la conceptul de diferențiere în termeni de software, adică diferențierea dintre oameni. Este un proces care le impune managerilor să-și evalueze angajații și să-i împartă în trei categorii:

- după criteriul performanței primii 20%;
- categoria de mijloc, următorii 70%;
- ultimii, 10%.

Atunci când tratamentul diferențiat al angajaților este pus în practică, **primii 20%** sunt răsplățiți din plin prin prime, posibilitatea de a cumpăra acțiuni la un preț preferențial, elogii, aprecieri, perioade de pregătire profesională și o varietatea de alte recompense materiale sau nu.

Categoria medie include următorii 70%, care sunt tratați în mod diferit. Acest grup de persoane este extrem de valoros pentru orice companie; nici una nu poate funcționa fără priceperea, energia și devotamentul lor. În definitiv ei reprezintă majoritatea personalului. Și aici apare cea mai mare dificultate și cel mai mare risc, în sistemul 20-70-10: menținerea interesului și a motivației celor 70%.

Iată de ce **coordonarea grupului mediu de 70%** presupune în mare parte instruirea lor, obținerea unor reacții pozitive și stabilirea judicioasă a obiectivelor. Dacă anumite persoane din această categorie au potențial, trebuie mutate de la o secție la alta și să li se ofere diverse funcții, pentru a le îmbogăți experiența și cunoștințele și a le testa capacitatea de a coordona o echipă.

Coordonarea grupului mediu de 70% nu înseamnă pur și simplu, a nu-i lăsa să intre în grupul inferior de 10%, nu este vorba despre a-i salva pe cei cu performanțe slabe. Diferențierea înseamnă că managerii vor examina categoria medie de 70%, pentru a-i identifica pe oamenii al căror potențial poate fi dezvoltat și a-i cultiva. Dar toți cei din grupul de 70% trebuie să fie motivați și să fie făcuți să simtă că locul lor este cu adevărat în aceea companie.

Cei din grupul de 70% sunt cel mai greu de condus în mod diferențiat. Problema cea mai mare apare în legătură cu cei din prima treime a grupului, deoarece aceștia nu sunt cu mult diferiți de performerii grupului superior de 20% și, adeseori sunt cu mult mai buni decât ultima treime a propriei categorii. Și, într-adevăr, acest lucru poate fi demotivant,

iar uneori oameni talentați din grupul de la mijloc părăsesc compania din acest motiv.

Pentru multe persoane din grupul de 70%, perfecționarea este, de asemenea, o idee stimulatorie. A intra în grupul superior de 20% reprezintă un obiectiv tangibil, iar acest obiectiv îi face să muncească mai mult, să gândească mai creativ, să împărtășească mai multe idei și, în general, să lupte pentru o cauză mai bună în fiecare zi.

În ceea ce privește grupul de 10% situația nu poate fi prezentată în roz, aceștia trebuie să părăsească firma. Chiar dacă concedierea este un proces deloc plăcut, nimeni nu vrea să rămână într-o firmă unde nu este dorit. Unul dintre cele mai bune aspecte ale diferențierii este că persoanele aflate în cele 10% inferioare realizează adeseori cariere de succes la alte companii și în domenii care li se potrivesc cu adevărat și în care pot excela.

Diferențierea îi răsplătește pe acei membrii ai echipei care merită. Iar asta îi deranjează numai pe cei fără performanțe. **Diferențierea trebuie legată de un sistem transparent de evaluare.**

Dacă doriți să atrageți cei mai buni oameni în echipa dumneavoastră, trebuie să acceptați necesitatea diferențierii. **Este un sistem de management al personalului**, care dă rezultate, prin aplicarea transparenței, corectitudinii și eficienței. Nu este un sistem perfect, dar diferențierea, ca și sinceritatea, clarifică situații în afaceri și le face să funcționeze mai bine sub toate aspectele.

Diferențierea se reduce în cele din urmă la a sorta jucătorii de serie A,B și C. Cei din serie A sunt plini de pasiune hotărâți să facă lucrurile să se întâmple, deschiși la idei. Au capacitatea de a se mobiliza nu numai pe ei înșiși, ci și pe toți cei care vin în contact cu ei. Ei fac afacerea productivă și antrenantă în același timp.

Cei de serie B constituie miezul firmei, și sunt vitali pentru succesul sau operațional. Este de dorit ca aceștia să caute în fiecare zi ceea ce le lipsește pentru a deveni de serie A, iar sarcina unui manager este de a-i ajuta să ajungă acolo pe cei care doresc cu adevărat. Jucătorii de serie C sunt cei care nu reușesc să își îndeplinească sarcinile până la capăt. Curba de vitalitate este modul dinamic în care diferențiem personalul în categoria A,B și C. Ierarhizarea angajaților după acest instrument (grilă standard 20-70-10) îi forțează pe directori să ia decizii grele.

Curba de vitalitate nu se transpune perfect în sistemul de evaluare a talentului în A, B și C. Este posibil ca un jucător de serie A să facă parte din media de 70. Asta pentru că nu toți jucătorii de serie A au ambiția de

a ajunge mai departe în cadrul organizației. Curba de vitalitate trebuie susținută de un sistem de recompense: creșteri salariale, acțiuni și promoții. Cei din categoria A trebuie să primească creșterii salariale de două sau trei ori mai mari decât cei din categoria B.

Aceștia din urmă trebuie să primească însă și ei măririi consistente, prin care să li se recunoască contribuția adusă în fiecare an. Cei din categoria A primesc un număr de acțiuni cu fiecare bonus. Aproape 60-70% din cei din categoria B primesc de asemenea acțiuni, deși nu neapărat cu fiecare bonus.

Argumente pro și contra diferențierii

Diferențierea este nedreaptă, deoarece este întotdeauna influențată de relațiile de putere din cadrul firmei: 20-70-10 nu este decât un mod de a-i separa pe cei care lingușesc de cei care nu o fac. Din fericire, cazurile de „abuz în tratamentul diferențiat” pot fi în general, prevenite printr-un sistem transparent, cu criterii clar stabilite de apreciere a performanțelor, care definește obiectivele și termenele, și printr-un program de evaluare bine definit.

Diferențierea este meschină și intimidantă. Este la fel ca pe terenul de joacă al copiilor, sub aspectele cele mai rele: cei slabi sunt făcuți de răs, sunt marginalizați și devin ținta bătăii de joc. Atunci când sistemul diferențierii funcționează oamenii își cunosc exact poziția în cadrul firmei. Știi dacă ai șanse mari pentru o promovare sau dacă ar fi cazul să-ți cauți un nou loc de muncă. Când ești conștient de poziția pe care o ocupi, atunci îți poți controla propria situație.

Sunt o persoană prea cumsecade ca să pot implementa sistemul 20-70-10. De obicei oamenii care ridică această obiecție împotriva tratamentului diferențiat, ca sistem managerial, nu apreciază persoanele care aduc unei companii câștiguri intangibile, ca ce pildă „atmosfera de familie”, „omenia” sau „un simț al tradiției” și știm cu toții că unele companii continuă să păstreze multă vreme angajați fără performanțe, pe diferite motive de simpatie.

Adevărul este că protejarea celor puțin capabili are întotdeauna repercursiuni, prin reducerea câștigurilor, prin faptul ca aceștia nu-și pot îndeplini sarcinile care le au. Cel mai rău lucru este acela că protejarea celor fără performanțe îi afectează chiar pe ei. Atunci când apare un moment dificil în cadrul firmei, când este necesar să se facă reduceri de personal, aceste persoane, „simpatice” sunt aproape întotdeauna primii concediați, și întotdeauna cei mai surprinși de acest lucru, deoarece nimeni

nu le-a spus vreodată adevărul despre rezultatele lor sau despre lipsa acestora.

Cel mai dureros fapt este acela că această întorsătură intervine de cele mai multe ori atunci când angajații fără performanțe au vârste în jur de cincizeci de ani. Ei sunt la o vârstă la care este greu să o mai iei de la capăt. Își pierd slujba fără a fi pregătiți și fără a avea nici un plan, cu un șoc peste care s-ar putea să nu treacă niciodată. Se simt trădați și pe bună dreptate. Oricât de dură ar părea la prima vedere, diferențierea previne o asemenea tragedie deoarece se bazează pe evaluări ale performanțelor, care chiar contează. De aceea nu poți fi niciodată prea cumsecade ca să implementezi sistemul 20-70-10, ci doar prea laș.

Diferențierea îi așează pe oameni în opoziție și subminează munca în echipă. Adevărul este acela că diferențierea îi răsplătește pe acei membri ai echipei care merită, lucru ce îi deranjează dar pe cei fără performanțe. Toți ceilalți consideră că este ceva corect, iar un mediu corect promovează munca în echipă, îi motivează pe oamenii să de-a tot ce au mai bun în ei, și asta este ceea ce își doresc managerii. (exemplu salariilor la echipele sportive).

Diferențierea este posibilă numai în Statele Unite. Aș dori să o implementez, dar, din cauza sistemului de valori din cultura noastră, oamenii din firma nu o vor accepta. Aceste pretexte se pot auzi din gura diferiților manageri din țări diferite. Odată ce aduci argumente în favoarea diferențierii și o legi de un sistem transparent de evaluare a performanțelor, acesta poate funcționa la fel de bine în orice țară.

Diferențierea este foarte bună pentru primii 20% și pentru ultimii 10%, deoarece aceștia știu precis ce au de făcut. Dar este extrem de demotivant pentru grupul mediu de 70%, care sfârșește prin a trăi într-o stare groaznică de incertitudine.

Aici există un adevăr, deoarece persoanele din categoria 70% sunt cel mai greu de condus în mod diferențiat. Problema cea mai mare apare în legătură cu cei din prima treime a grupului de 70%, deoarece aceștia știu că nu sunt cu mult diferiți de performerii grupului superior de 20%, și adeseori sunt cu mult mai buni decât ultima treime a propriei categorii. Și acest lucru poate fi demotivant, iar uneori oamenii talentați din grupul intermediar părăsesc firma din acest motiv.

Partea bună a acestei situații dificile este faptul că însăși existența unei categorii medii de 70% obligă firmele să se administreze mai bine. Managerii sunt nevoiți să-și examineze angajații cu mai multă atenție decât ar fi făcut-o în alte condiții și să le ofere evaluări mai consecvente și

mai sincere. Companiile sunt astfel îndemnate să înființeze centre de pregătire, care, aduc un progres, unde cei mai buni 20% și cei mai buni din grupul mediu de 70% discută modul cum firma poate aborda mai eficient afacerile, ajungând să se cunoască și să se înțeleagă mai bine între ei.

Un alt aspect pozitiv este faptul că, deși pentru unii apartenența la un grup intermediar de 70% poate fi demotivantă, pentru mulți alții ea este în schimb un stimulent. Pentru cei aflați în grupul de 20%, simpla existență a unui grup intermediar de 70% reprezintă un motiv în plus pentru a se strădui în fiecare zi. Ei trebuie să se perfecționeze continuu pentru ași păstra poziția de frunte.

Pentru multe persoane din grupul de 70%, perfecționarea este, de asemenea, o idee stimulatorie. A intra în grupul de 20% reprezintă un obiectiv tangibil, iar acest obiectiv îi face să muncească mai mult, să gândească mai creativ, să împărtășească mai multe idei și în general, să lupte pentru o cauză mai bună în fiecare zi.

Chiar dacă este un model de evaluare a personalului privind performanța realizată și de diferențiere a acestora după anumite criterii, consider că anumite elemente pot fi preluate și în cadrul firmelor din zona europeană.

Bibliografie:

1. Jack & Suzy Welch – *Căștigătorii: Răspunsurile*, Editura finmedia, 2007, București, p.91.
2. Stephan H. Baum, Dave Conti – *Cum se formează liderii ca Jack Welch*, Editura Meteor Press, București, 2008.
3. Johna A. Byrne – *Jack dintr-o bucată*, Editura Publica, București, 2008..
4. Michael Armstrong – *Managementul resurselor umane – Manual de practică*, Editura Codecs, București, 2003.
5. Zoltan Bogathy (coord.) – *Manual de Psihologie Organizațională*, Editura Polirom, București, 2004.
6. Aurel Manolescu – *Managementul resurselor umane* ediția a IV - a, Editura Economică, București , 2003.