

PERFORMANCE MANAGEMENT – FROM WISHFUL THINKING TO REALITY

Marin ILIE

National Defense University „Carol I”

Gheorghe ION

Bucharest Bar Association

Abstract: *We aim through our paper to analyze the stage reached in the acquisition and performance management, starting from the finding that there are more and more frequent references to them, both in official speeches and in many studies. After much personal consideration and citing personal opinions of various experts, we concluded that the performance and its management are stationed in the area of goals and there are no visible efforts in order for them to become reality with beneficial consequences on the evolution of our society*

Keywords: acquisition, performance management, reality

Ampla problematică a performanței și posibilitatea managementului ei, ne preocupă de mai multă vreme, semnificativă în acest sens fiind prezența noastră la o sesiune anterioară de comunicări, cu o cercetare asemănătoare.

Ne-am propus ca în prezenta comunicare, să analizăm alte aspecte apărute în acest domeniu, despre care se vorbește tot mai mult pe măsură ce avansăm în integrarea în NATO și Uniunea Europeană. Este invocată foarte des performanța atât la nivelul discursului oficial, cât mai ales în dezbaterile unor specialiști, dar constatarea noastră este că aproape fără excepție, referirile la performanță au în vedere numai rezultatul unei activități și mai rar sau deloc, drumul către dobândirea ei, care în opinia noastră este legat de atât de controversatul management al performanței. Am studiat mai multe definiții ale performanței și cu adevărat cele mai multe se referă la o realizare deosebită într-un domeniu de activitate, precum și de cel mai bun rezultat obținut de un sistem tehnic, de o mașină, de un aparat etc. Continuând investigarea termenului, ne-am oprit asupra modului de abordare a performanței (performance) în Oxford Advanced Learner's Dictionary,

care îl înscrie într-o perspectivă duală și necesară în cazul unei abordări valide a oricărui concept. Conform definiției, substantivul “performance” face referire pe de o parte la cât de bine sau cât de puțin bine se efectuează o activitate sau funcționează un lucru (how well or badly you do sth; how well or badly sth works), iar pe de altă parte la acțiunea sau procesul de ducere la îndeplinire a unei sarcini, acțiunii etc. (the act or process of performing a task, an action, etc.), sens de altfel păstrat de la verbul “to perform”.¹ Se observă că se au în vedere atât calea de îndeplinire (săvârșire) cât și de rezultat (desăvârșirea) al unei activități umane.

Concluzia care poate fi trasă în urma comparării mai multor definiții este că, pentru o înțelegere adecvată a conceptului de performanță trebuie pornit de la cele două accepțiuni ale termenului în engleză, din moment ce semnificația acestuia în limba română pleacă de la bun început de la premisa de calificativ pozitiv acordat unei acțiuni. Aspectul subliniat de aceasta din urmă nu reprezintă eventual decât partea finală, rezultatul unui întreg proces care ține de managementul performanței.

Din sumara prezentare a diferitelor unghiuri din care este analizată performanța, credem că rezultă cu multă claritate că în fapt dacă ea este privită doar ca finalul cuantificabil sau nu al unei activități, putem imediat să observăm că managementul performanței este redus la o simplă înregistrare a rezultatelor care în cel mai bun caz poate fi apanajul gestionării, care este cu mult mai puțin decât permanenta urmărire a traiectului activității respective și ceea ce este mai important, de luare a măsurilor de corectare a unei situații de la un moment dat, care nu ar asigura atingerea scopului stabilit.

O astfel de abordare găsim și la unii experți în domeniul managementului, potrivit cărora, „Managementul performanței reprezintă suma intervențiilor strategice care influențează pe termen lung activitatea organizației, ducând la îmbunătățirea rezultatelor obținute. Vorbim în fapt de un ansamblu de acțiuni gândite special pentru a îmbunătăți rezultatele angajaților, departamentelor și ale întregii companii. Ca element al acestui sistem de management, evaluarea performanțelor reprezintă o analiză periodică retrospectivă a rezultatelor obținute ca urmare a derulării strategiilor propuse. Pe lângă evaluare, managementul performanței mai cuprinde (într-o schemă simplistă): definirea rolurilor fiecărui departament/individ, stabilirea indicilor de performanță (ce anume definește performanța); a standardelor de performanță (care este nivelul optim care indică performanța); comunicarea rolurilor, indicilor și standardelor și, nu în ultimul rând, asigurarea unui mediu propice reușitei. Dificultățile care planează asupra acestor demersuri rezidă în însăși dificultatea de a defini conceptul de performanță. Este performanță un comportament care duce la rezultate bune sau reprezintă chiar rezultatele

¹ to perform (limba engleză) – a îndeplini, a (de)săvârși, a prezenta, a executa.

efectele acestor comportamente? Răspunsul este dual, un management eficient al performanțelor având la bază atât indici comportamentali, cât și rezultatele așteptate, asumate și obținute. La capitolul foloase, deși pare un pleonasm, principalul beneficiu adus de un sistem eficient de management al performanței este reprezentat chiar de performanțe.”²

Suntem fără rezerve de acord cu un asemenea mod complex de a privi performanța și managementul ei. Nu ne propunem să analizăm considerațiile de mai sus, ci dorim să ne exprimăm opiniile noastre, respectiv că, fundamentală este intervenția pe parcurs și nu una oarecare, la orice nivel, ea fiind la nivel strategic, pe care noi îl asimilăm deciziei și de aici necesitatea ca la vârful organizațiilor, să fie instalați cei mai competenți oameni care să practice un real sistem de luare a deciziilor, cu profunde implicații asupra rezultatelor la care se ajunge în urma implicării tuturor factorilor, inclusiv a executanților. Esențiale ne apar criteriile de performanță, fără de care aceasta rămâne un deziderat, mereu invocat dar niciodată realizat. Odată cu această afirmație, începem să dăm contur convingerii noastre, pe care vom continua să o argumentăm în comunicarea de față, că în privința managementului performanței, ne aflăm încă la stadiul de deziderat și suntem de părere că ar trebui să facem permanent apel la experiența din alte țări care l-au transformat în realitate. Dar ajungem din nou la competența celor care decid și eventual stabilesc criterii de performanță măsurabile, care să poată fi cu ușurință adaptate deselor schimbări din sistem.

Suntem preocupați de a oferi un răspuns la întrebarea : poate fi orice activitate cuantificată, pentru a i se stabili cât mai aproape de realitate eficiența și până la urmă performanța? Dificultatea răspunsului este determinată pe de o parte de nevoia de standarde iar pe de altă parte de dificultatea identificării lor, în domenii în care rezultatul muncii nu este palpabil. Nu este același cadru în care poți stabili standarde pentru un sportiv unde măsurarea este relativ simplă (timp, distanțe, mișcări impuse, etc.) sau pentru un cercetător sau chiar pentru un comandant, ale căror rezultate, fie nu se văd imediat (în cazul cercetării fundamentale), fie sunt condiționate de multipli factori (calitatea personalului subordonat, dificultatea misiunii, modul de primire și transmitere a ordinelor, dotarea tehnică, etc.), care nu au legătură directă cu liderul (ne referim cu precădere la cel militar). O problemă de cea mai mare importanță este cine stabilește criteriile de apreciere (standardele), ce competență și personalitate are decidentul, știută fiind tendința de le face „după chipul și asemănarea lui”, iar dacă acestea nu au statură relevantă se ajunge la situația dificilă de a prevala în rândul criteriilor de apreciere, fidelitatea față de cel aflat în frunte, sau și mai grav, practicarea unei jenante obediențe, care într-un cadru anormal trasat, devine

² http://www.marketwatch.ro/articol/4990/Managementul_performantei/

o virtute, deci nu numai că nu este condamnată, dar este considerată calea (uneori singura), de obținere a succesului.

În opinia noastră cea mai gravă consecință a unui asemenea mod de conduită, afectează organizația în ansamblul ei și un astfel de punct de vedere, am întâlnit și la alți specialiști : „Performanța organizației este construită în jurul performanței personale a fiecăruia dintre noi. Performanța personală este măsurată în concordanță cu standardele companiei și se sprijină pe nivelul de dezvoltare personală al fiecărei persoane din organizație. Formularea obiectivelor, stilul personal de abordare a sarcinilor și a relațiilor din interiorul companiei și trasarea standardelor personale reprezintă în mare parte acele abilități prin care creștem performanțele.”³ Mai mult decât atât sunt în general acceptate următoarele cerințe ale organizației, care să o facă aptă să fructifice potențialul componentilor săi : motivarea, stima de sine, cunoașterea propriei echipe, gestionarea relațiilor dificile, formularea obiectivelor, monitorizarea progresului, cultura organizațională, stilul personal de învățare, resursele personale, creativitatea și inovația. Observăm cu ușurință că este o îmbinare între calitățile personale și modul în care este condusă organizația. Sunt grave, dar nu rar întâlnite, situațiile în care oameni cu o certă valoare nu se pot realiza din cauza climatului total inadecvat generat de o echipă managerială insuficient de competentă. În economia de piață, dar și în armată consecințele pentru cel etichetat drept incompetent de un manager incompetent, are puține șanse să mai fie acceptat în altă organizație din cauza poverii atașate de o anterioară evaluare. Astfel s-a ajuns în a se spune că defăimarea provenită de la un incompetent trebuie să te bucure, iar lauda lui, să te îngrijoreze.

Din toate cele afirmate anterior, fără a fi tendențioși, rezultă că principala problemă a unui management real, este competența decidentului și a celui (celor) care-l creditează pe acesta, neținându-se seama de gravele daune pe care el le aduce organizației și sistemului în care aceasta este cuprinsă. Se practică de multe ori un pseudo-management, care este însă prezentat ca autentic prin arbitrar, duritate, eliminarea opiniilor „neconforme”, lipsa de apreciere a celui dornic să învețe, ajungându-se astfel la de-motivare, care este un eșec anunțat.

Aspectele sesizate se întâlnesc, din nefericire și în domeniul militar, unde anumite măsuri cu caracter pur administrativ, cu totul simple, sunt apreciate ca veritabil management modern iar preocuparea față de creșterea competenței personalului, de realizare a unui climat în limitele căruia opinia să fie promovată, de sporire a creativității, care nu au nimic spectaculos și repede vizibil, sunt considerate ca tendințe ale liderului militar de a epata, de fi populist, etc. Suntem adepții fără rezerve ai promovării în funcții de conducere a unor personalități autentice, care și-au probat competența în

³ <http://www.training-consultanta.ro/managementul-performantei/>

teatrele de operații, în alte misiuni dificile, dornice să învețe, cu acces la surse de informare străine, prin cunoașterea limbii respective, pentru că numai astfel de oameni dispun de capacitatea reală de a stimula elementul valoros și de a elimina impostura.

Astfel de puncte de vedere am găsit și la alți certători preocupați de domeniul militar, din care cităm : „succesul organizației militare este determinat de eforturile depuse de membrii ei, adică de militari, dar abordarea comportamentului prin prisma motivației este deosebit de dificilă. Fenomenul de antrenare a resurselor umane gravitează în jurul motivației. Aceasta este factorul psiho-social ce determină realizarea performanțelor. A motiva militarii înseamnă a le răsplăti contribuțiile la progresul organizației, adică: inițiativa, efortul și reușita, dar mai ales de a dezvolta pentru ei înșiși utilitatea dată de dimensiunea subiectivă a muncii. Și pentru aceasta nu este suficient să îmbunătățești câteva caracteristici vizibile ale muncii sale, ci trebuie făcute unele progrese în mediul în care ea se desfășoară. Militarul poate fi motivat cunoscându-i varietatea necesităților personale și acordându-i posibilitatea satisfacerii lor pe măsură ce obiectivele organizației sunt atinse. Perceperea nivelului de satisfacere a unei nevoi are implicații profunde asupra motivației militarului. În general, factorii componenți ai motivației pentru învățare sunt: nevoia de performanță (reușită) și aspirația spre performanță înaltă, dorința de a obține recompense, ambiția de a-i depăși pe alții, dorința de a ocupa o poziție privilegiată în grup, sentimentul datoriei, teama de eșec, trebuința (generală/specifică) de cunoaștere, interesul pentru informație (sau modul în care este ea transmisă).”⁴

Fără a face prea multe comentarii, observăm că unele dintre cerințele expuse pentru performanță și managementul ei în organizația militară, sunt legate de componenții acesteia, dar cele mai multe sunt dependente de lider (decident) și această convingere trebuie să conducă la cea mai mare grijă față de așezarea în poziții importante a celor capabili să practice un management cu adevărat modern care să pună în valoare, întregul potențial creator al subunității, unității, comandamentului, etc.

În încheierea comunicării noastre, ne exprimăm convingerea că performanța și managementul ei au nevoie încă de serioase ajustări pentru a deveni o realitate cu consecințe benefice în evoluția societății noastre, inclusiv sau în primul rând în domeniul militar și să părăsească postura de deziderat în care se complac în mod nepermis.

⁴ http://www.thepoint.ro/referat-Performantele_organizatiei_militare-7125.html#/referat-Performantele_organizatiei_militare-7125.html

NOTE BIBLIOGRAFICE:

[1] http://www.marketwatch.ro/articol/4990/Managementul_performantei/

[2] <http://www.training-consultanta.ro/managementul-performantei/>

[3] http://www.thepoint.ro/referat-Performantele_organizatiei_militare-7125.html#/referat-Performantele_organizatiei_militare-7125.html