

Cristina STAN

Școala Doctorală Universitatea Valahia din Târgoviște

# THE MEASUREMENT AND EVALUATION OF MANAGERIAL PERFORMANCE-THE ESSENTIAL STRUCTURE OF THE PERFORMANCE

Theoretical  
articles

---

## Keywords

performance  
indicators  
performance evaluation

---

## Abstract

*Performance cannot be separated from the means and activities which generated it, but neither from the means through which it can be measured and evaluated. The present article aims at analyzing the approach of performance from the perspective of the management of performance and the tools for evaluating performance, insisting upon the evaluation of managerial performances, on the factors that can produce distortions. The aim of performance management is to obtain better results of the organization as a whole through the improvement of individual performance.*

*“Pune accentul pe ceea ce oamenii pot să facă, nu pe ceea ce nu pot!”*

Peter Drucker

## 1. Introducere

Deoarece performanța reprezintă ansamblul etapelor logice elementare ale acțiunii, de la intenție la rezultat, rezultatul, și anume performanța obținută, de mijloacele și activitățile prin care aceasta s-a realizat, de obiectivele stabilite a se atinge deoarece un rezultat nu reprezintă nimic decât atât, dacă nu poți măsura, nu poți controla. Dacă nu poți controla, nu poți gestiona. Dacă nu poți gestiona, nu poți îmbunătăți și nu poți fi performant.

Dimensiunea pe care termenul performanță a luat-o prin utilizarea acestuia în toate domeniile economicului a determinat conturarea unui nou concept, și anume, cel de *management al performanței, un termen omniprezent în mediul afacerilor de astăzi, fiind inclus în corpul de cunoștințe al unor discipline variate și fiind folosit la toate nivelele organizaționale*, concept care presupune abordarea performanței ca fiind preocuparea centrală a managementului organizației. *Scopul managementului performanței este de a obține rezultate mai bune ale organizației ca întreg prin îmbunătățirea performanței individuale.*

Toate organizațiile pretind performanță, iar în acest context managementul performanței a devenit un instrument nu doar util dar și indispensabil deoarece este necesar ca performanța să nu fie doar urmărită, ci și gestionată, neputându-se vorbi de performanță fără un management adecvat, iar în acest context evaluarea performanței este un element cheie pentru managementul performanței.

Existența și dezvoltarea unui sistem de management performant la nivelul unei organizații reprezintă un avantaj concurențial deoarece acesta reprezintă punctul de plecare (baza) pentru obținerea unor performanțe sustenabile, respectiv atingerea unor performanțe înalte pe termen mediu și lung. Putem astfel defini managementul performanței ca fiind contextul necesar obținerii performanței.

## 2. Revizie de literatură

Fondatorul principiilor managementului, **Peter Drucker** (1954), consideră că — puține lucruri sunt importante pentru performanța unei entități așa cum este măsurarea performanței ceea ce am putea spune noi că reprezintă un punct vulnerabil al managementului în prezent. Managementul performanței precede și înglobează măsurarea acesteia.

Măsurarea și managementul performanței nu pot fi separate, așa cum se poate observa din figura 1. Aceasta ne oferă o privire de ansamblu asupra relației existente între management și măsurare, managementul performanței fiind o filosofie ce este susținută de către măsurarea performanței. Managementul performanței precede și urmează măsurarea performanței asemenea unei spirale și, mai mult decât atât, creează contextul necesar măsurării performanței.

**Marr** [4] distinge următoarele activități în procesul de măsurare a performanței:

- (1) construirea unui model de performanță pentru fiecare organizație în parte,
- (2) culegerea datelor,
- (3) analiza și interpretarea datelor,
- (4) extragerea și comunicarea de informații.

O astfel de definiție a măsurării performanței este mai cuprinzătoare decât cele menționate până acum. Astfel, Marr reușește să sublinieze faptul că măsurarea performanței este un proces structurat, orientat spre rezultate. În figura 2 prezentăm încercarea noastră de a reprezenta grafic definiția dată de Marr (2004) măsurării performanței.

## 3. Indicatori pentru măsurarea performanței

Instrumentele consacrate pentru evaluarea performanței sunt *indicatorii*. Managementul unei entități economice folosește indicatorii pentru a măsura, raporta și îmbunătăți performanța entității. Considerăm că este imposibilă folosirea unui singur indicator pentru a aprecia performanța unei entități economice datorită complexității fenomenelor și proceselor economice motiv pentru care se apelează la sisteme de indicatori pentru măsurarea performanței. Legătura dintre indicatori și management este asigurată de existența sistemelor de măsurare a performanței este surprinsă în figura 3.

Constatăm că, de regulă, există un set de indicatori utilizat în evaluarea performanței globale care cuprinde două mari categorii de indicatori: **financiari și non-financiari**.

Pe perioada anilor '80 și la începutul anilor '90 diverși autori au sugerat diferite sisteme pentru a gestiona performanța entităților economice dintre care amintim următoarele: **matricea măsurării performanței, piramida performanței, matricea de rezultate și determinanți, balanced scorecard, procesul de măsurare a performanței dezvoltat la Universitatea din Cambridge** și, mai recent, a apărut **prisma performanței**. Toate acestea au determinat apariția unui domeniu de cercetare relevant legat de modul în care aceste sisteme de măsurare a performanței pot fi dezvoltate și îmbunătățite.

Din demersul realizat putem constata faptul că *sistemele de măsurare a performanței au evoluat în*

ultimii ani manifestându-se concomitent două tendințe majore și anume:

- integrarea măsurilor non-financiare;
- reîntărirea legăturilor dintre strategie și operațiile derulate la nivelul entității economice.

#### 4. Evaluarea performanțelor manageriale

Procesul de control al performanțelor individuale este vital pentru succesul general al managementului resurselor umane, contribuind la succesul organizațiilor.

Evaluarea oferă o metodă de dezvoltare a celei mai importante resurse, oamenii. Evaluarea performanțelor profesionale se referă la determinarea formală și sistemică a modului în care membrii organizației își îndeplinesc sarcinile specifice postului pe care îl ocupă în raport cu criteriile stabilite, cu standardele de evaluare, cu metodele folosite și calitatea comunicării rezultatelor angajaților.

**Christian Batal**, psiholog francez și specialist în managementul resurselor umane ne sugerează ideea realizării unei scheme logice generale a evaluării (Peter F. Drucker, 1954), pornind de la un set de întrebări fundamentale la care să răspundem referitor la această activitate. Pornind de la schema lui Christian Batal în care am operat unele modificări pe care le-am considerat necesare, propunem următoarea structură logică, reprezentată în figura nr. 4, în timp ce Gerald Cole (1993, p. 329) ne propune însă o altă schemă mult mai simplă pe care v-o prezentăm în figura 5.

Modul în care sistemul de evaluare este folosit și maniera în care rezultatele evaluării sunt comunicate pot afecta semnificativ moralul și climatul organizației și semnificativ procesele de instruire, perfecționare, promovare, recompensare.

*Corectitudinea procedurilor de evaluare a performanțelor presupune:*

- **validitatea rezultatelor** - capacitatea de a reflecta adevărul
- **fidelitatea determinărilor** - capacitatea de a furniza rezultate identice la o utilizare repetată
- **echivalența rezultatelor** - evaluatori independenți trebuie să ajungă la același rezultat
- **omogenitate internă** - constanța estimărilor parțiale
- **sensibilitatea instrumentelor utilizate** - gradul de diferențiere a rezultatului.

Procesul de evaluare a performanțelor este influențat de o serie de factori, care pot produce distorsiuni în cadrul acestuia:

- **Istoria organizației și sistemul său de valori**, pentru că valorile dominante ale culturii manageriale diferă de la o organizație la alta, împiedicând configurarea optimă a unei structuri de personalitate specifice unui angajat ideal;
- **Mărimea organizației**, pentru că în cadrul companiilor mici evaluarea neformală joacă un rol important;
- **Domeniul de activitate** - prin viteza de dezvoltare pe care o are;
- **Orientările strategice ale organizației**, care determină selectarea acelor criterii de performanță care să fie în concordanță cu misiunea, obiectivele și strategiile organizației;
- **Influențele sindicale**, care pun accent pe vechimea angajaților în cadrul organizației și nu întotdeauna pe performanțele obținute de aceștia.
- **Practicile folosite în procesele de angajare, salarizare și promovare**, care sunt influențate de performanțele angajaților.

#### 5. Concluzii

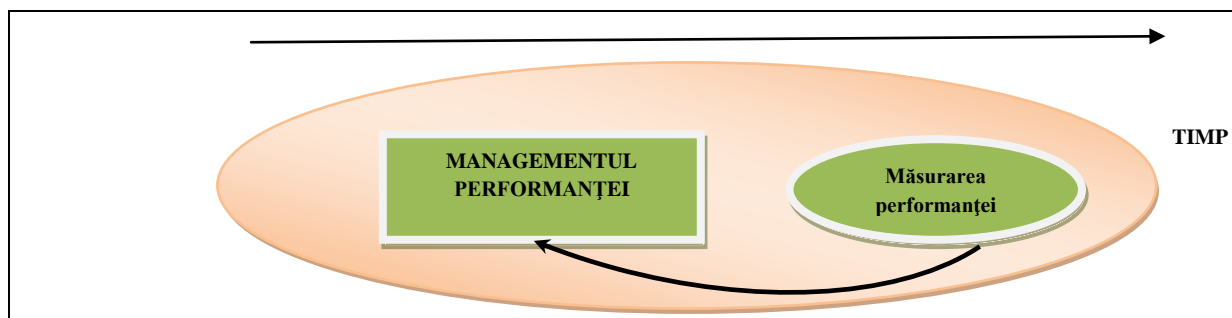
Evaluarea personalului este un proces ciclic care necesită implementarea unui sistem de evaluare ce trebuie să precizeze: scopul și obiectivele evaluării, ce se evaluează, cine trebuie să evalueze, ce metodă se utilizează pentru evaluare, când se face evaluarea, cum se vor comunica rezultatele, cum se vor corecta situațiile nefavorabile constatate.

Datele obținute în cadrul acestui proces trebuie să **fie obiective și să asigure feedback-ul** prin comunicarea rezultatelor membrilor organizației la momentul și într-o manieră corespunzătoare.

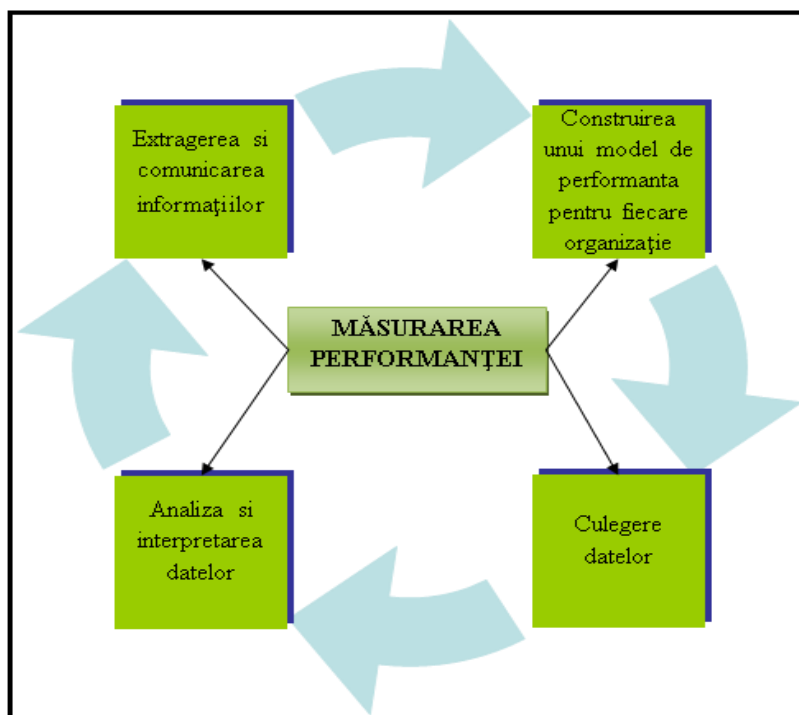
#### Bibliografie

- [1] Batal, Christian (2000), *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*. Paris: Éditions d'Organisation, p. 84
- [2] Cole, Gerald A. (1993), *Personnel Management Theory and Practice*. London: DP Publications, p. 329
- [3] Drucker, Peter F. (1954), *The Practice of Management*. New York, Harper & Row, p. 312
- [4] Marr, Bernard. (2004), *Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring Your Intangible Value Drivers*. Oxford: Elsevier Ltd.,- Butterworth-Heinemann, p. 238

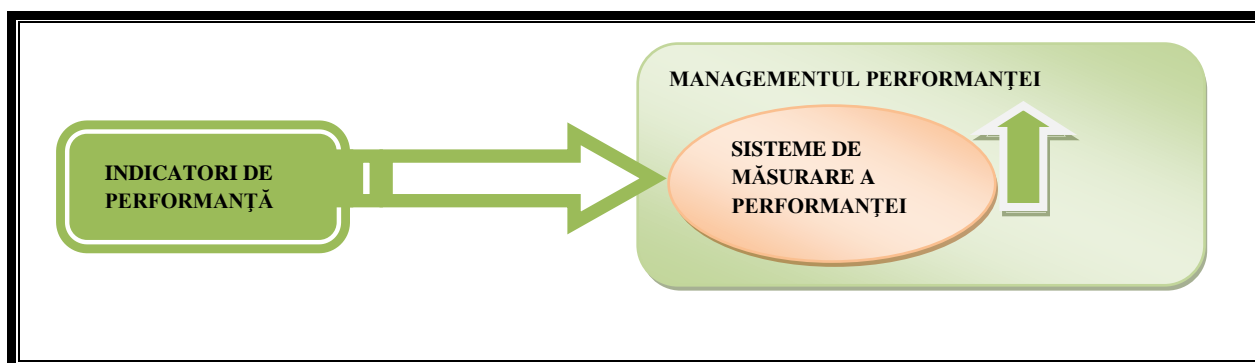
Anexe



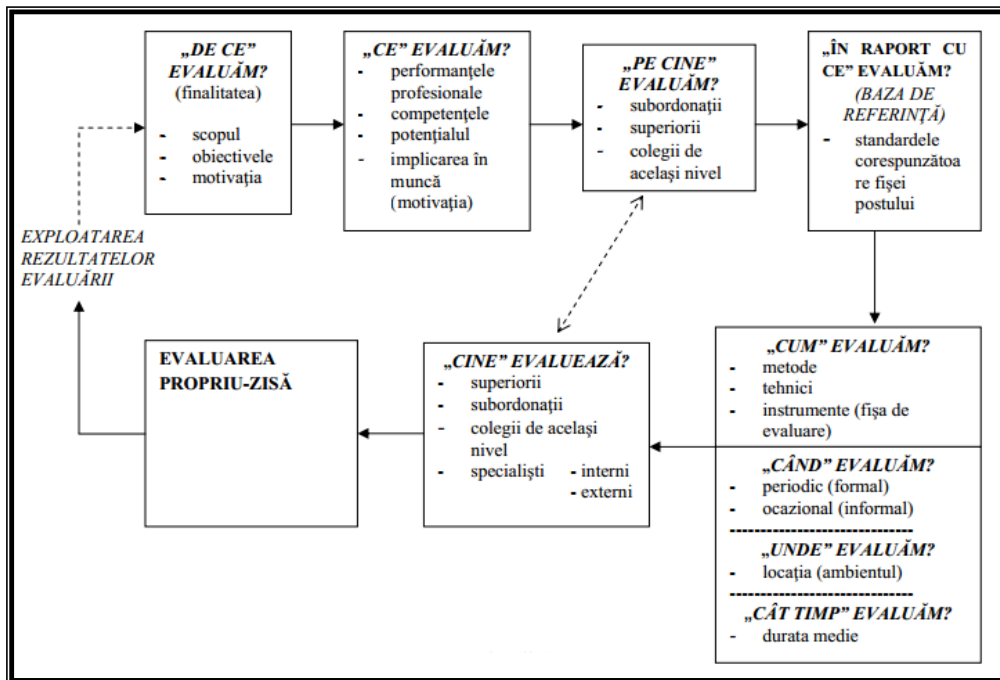
**Figura 1.** Relația managementul performanței – măsurarea performanței  
(Sursa: Lebas, 1995)



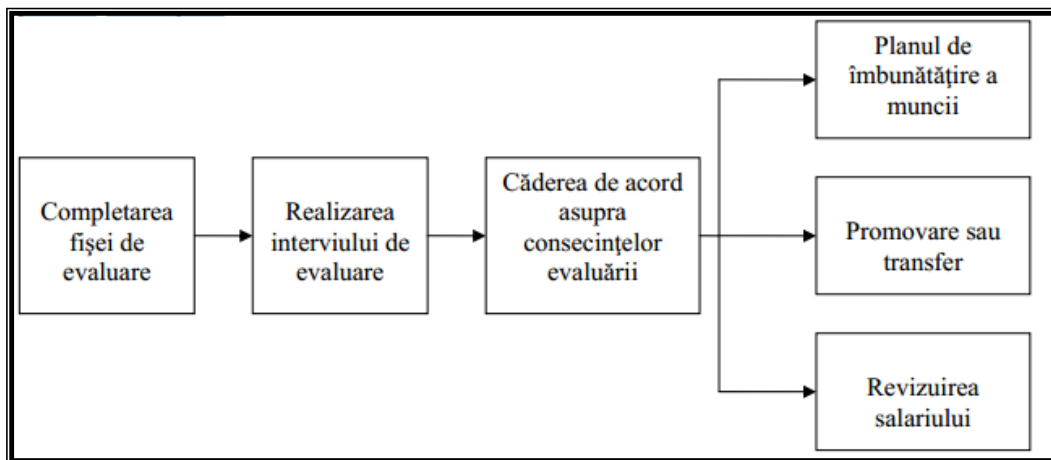
**Figura 2.** Procesul măsurării performanței  
(Sursa: prelucrările autoarei după definiția dată de Marr (2004))



**Figura 3.** Relația dintre indicatorii de performanță și managementul performanței  
(Sursa: prelucrările autoarei)



**Figura 4.** Schema logică a evaluării  
 (Sursa: adaptare după Batal, 2000, p. 84)



**Figura 5.** Modelul de evaluare a lui Gerald Cole (1993, p. 329)