

Managementul Performanței

Totul despre Managementul Performanței

mgpm.ro

Raportul studiului

Managementul Performanței în România 2012

403 participanți 72,9% dintre respondenți au cunoștințe cel puțin medii legate de Managementul Performanței 91,2% consideră că rolul principal al Managementului Performanței este cel de măsurare, monitorizare și îmbunătățire a performanței 85,5% atribuie un rol Managementului Performanței în dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre performanță 77,1% se raportează la practicile Managementului Performanței ca mijloace de control pentru realizarea obiectivelor 75,9% consideră că Managementul Performanței reprezintă un proces de învățare și îmbunătățire bazat pe feedback 80,1% menționează paginile web ca principale surse de informare 81,8% sunt de părere că rolul care descrie cel mai bine utilizarea Managementului Performanței în propria organizație este cel de măsurare, monitorizare și îmbunătățire a performanței 38,5% afirmă că organizația în cadrul căreia activează își propune să implementeze un sistem de Management al Performanței în viitor 33,2% consideră că organizația a început să se concentreze și să investească în Managementul Performanței în ultimii 3 ani 64% văd în conceptele și tehnicile Managementului Performanței o sursă de creștere a productivității organizației 15,8% afirmă că organizațiile din care provin utilizează metodologia Balanced Scorecard 60% consideră că organizațiile în cadrul cărora activează nu folosesc niciun fel de sistem consacrat de Management al Performanței 76,15% afirmă că obiectivele și / sau criteriile de performanță la nivel individual sunt corelate cel puțin parțial cu obiectivele departamentului 44,7% indică faptul că exemplare ale planurilor și evaluărilor de performanță sunt păstrate de către Departamentul HR, managerul direct și angajat 34,6% consideră că instrumentele și procesele de Management al Performanței sunt bine definite și documentate 62,3% indică faptul că managerii consideră activitățile legate de Managementul Performanței utile 54,4% folosesc pentru raportarea performanței instrumentele MS Office

Nr. de referință: ID AI0128003

Toate drepturile rezervate © Acumen Integrat.



ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

Rezumatul raportului

În 2012, managementul performanței ca disciplină, trebuie să facă față unor provocări inerente. Atenția acordată managementului performanței a început să ia amploare la începutul anilor 1990 și a continuat cu expansiunea utilizării sistemelor de management al performanței.

Acesta se află la un stadiu de maturitate relativ scăzut comparativ cu alte discipline precum managementul proiectelor, managementul proceselor sau managementul riscurilor, acest lucru afectându-i relevanța și impactul în mediul de afaceri. În timp ce în domeniul specific cum sunt cele legate de măsurarea performanței și de implementarea strategiei, au avut loc progrese semnificative, integrarea performanței de la nivel organizațional cu cea de la nivel operațional, respectiv individual, nu este suficient abordată nici în teorie, nici în practică.

Lipsa unor standarde și a unor cunoștințe specifice lasă loc interpretării și produce confuzie. Recent, două mesaje cu potențial de generare a schimbării au fost transmise de către mediul economic. Primul mesaj a fost generat de criza economico-financiară ce evidențiază faptul că structurile de management arhaice, bazate pe comandă și control, pot fi periculoase într-un mediu de afaceri atât de globalizat, cum este cel de astăzi. Al doilea mesaj a fost lansat de companiile nou înființate în domeniul tehnologic, multe dintre acestea care abordează concepte inovative legate de sistemele de cultură și de management din cadrul organizației, cu rezultate cel puțin interesante.

Astfel de mesaje trimit un puternic semnal că managementul performanței trebuie să se dezvolte pentru a ajunge la un nou nivel de maturitate. Totuși, după cum se întâmplă de multe ori și în viață, pentru reușita schimbării este necesară o cunoaștere deplină a sinelui, respectiv a organizației în ansamblul ei, în contextul și în mediul de afaceri în care aceasta activează.

Raportul Managementul Performanței în România 2012 continuă analiza începută în urmă cu un an, ca parte a unei serii de publicații anuale, în care compania Acumen Integrat își propune să ofere o perspectivă asupra acestei discipline în contextul românesc.

La dezvoltarea studiului au stat trei reguli esențiale. Prima, la Acumen Integrat, credem că orice cunoștințe de bază într-o disciplină se dezvoltă prin îmbinarea eforturilor practicienilor, academicienilor și consultanților. A doua, considerăm că la baza conturării unei perspective realiste a nivelului de implementare a managementului performanței în organizațiile din România stă diversitatea companiilor din care au provenit respondenții. A treia, studiul trebuie să fie unul practic, util și relevant pentru toate categoriile de profesioniști implicați (practicieni, academicieni, consultanți, alte grupuri interesate de acest domeniu).

Vă invit să explorați rezultatele analizate în acest raport în speranța că datele prezentate vor folosi atât profesioniștilor și organizațiilor din România care utilizează instrumentele și procesele specifice managementului performanței, cât și celor care doresc să înțeleagă mai bine managementul performanței și să îl valorifice pe viitor în organizațiile în care activează.



Coordonare editorială
Adrian Brudan



© 2012 Acumen Integrat
Toate drepturile rezervate.
Număr ID: AI0128003

O citare adecvată pentru acest raport este:

Acumen Integrat, 2012, Managementul performanței în România 2012 - Raportul studiului, Cluj-Napoca, România

Limitarea răspunderii

Menționăm că unele date utilizate în cadrul raportului au fost furnizate de către terțe părți. Acumen Integrat nu oferă nicio garanție pentru acuratețea și fiabilitatea informațiilor. Acumen Integrat nu va avea nicio răspundere pentru erori sau omisiuni în informațiile conținute în acest document sau pentru interpretări cu privire la acestea. Opiniile exprimate în prezentul raport pot fi schimbate fără preaviz. Pentru ultima versiune a raportului, consultați portalul www.IndicatoridePerformanta.ro.

Coordonare editorială

Adrian Brudan

Echipe editorială

Teodora Ardeleanu, Gabriela Grosu,
Adelaida Patrașcu-Lungu, Sorina Mone,
Andreea Trîmbițaș

Design

Valeriu Peneș

Publicat de:

Acumen Integrat
1-3 Aleea Detunata, Unitatea 7
Cluj-Napoca, Cluj, 400434
T./F.: 0264 414 360
E: office@acumenintegrat.com
W: www.acumenintegrat.ro

Cuprins

Rezumatul raportului	2
Cuprins	3
Despre raport	4
Metodologie	7
Rezultatele studiului	8
Percepția asupra disciplinei Managementul Performanței în România	8
Nivelul de înțelegere și cunoaștere a disciplinei Managementul Performanței.....	8
Gradul de înțelegere a modului de aplicare a Managementului Performanței la diferitele niveluri organizaționale.....	8
Rolurile managementului performanței în context organizațional.....	9
Percepții asupra managementului performanței.....	10
Interes și surse de informare	10
Gradul de interes în managementul performanței.....	10
Surse de informare folosite până în prezent.....	11
Surse de informare preferate pentru a fi folosite pe viitor.....	12
Managementul performanței în practică	12
Rolurile managementului performanței în organizațiile din România.....	12
Gradul de interes pentru adoptarea managementului performanței.....	13
Motivele pentru interesul în Managementul Performanței.....	14
Aplicarea principiilor de management al performanței.....	14
Managementul Performanței la nivel organizațional (strategic)	14
Capabilități în managementul performanței la nivel strategic.....	14
Utilizarea instrumentelor de management al performanței la nivel strategic.....	15
Utilizarea de metodologii, sisteme sau concepte consacrate de management organizațional.....	16
Întâlnirile de planificare și revizuire a strategiei organizaționale.....	16
Întâlnirile de raportare și analiză a performanței la nivel organizațional.....	16
Comunicarea rezultatelor de performanță organizațională.....	17
Managementul Performanței la nivel departamental (operațional)	17
Capabilități în managementul performanței la nivel operațional.....	17
Utilizarea instrumentelor de management al performanței la nivel operațional.....	18
Metodologii, sisteme sau concepte consacrate de management al performanței.....	18
Popularitatea utilizării indicatorilor de performanță la nivelul arilor funcționale.....	18
Întâlnirile de planificare și revizuire a planurilor operaționale.....	19
Întâlnirile de raportare și analiză a performanței la nivel departamental.....	20
Comunicarea rezultatelor de performanță la nivel departamental.....	20
Managementul Performanței la nivel de angajat (individual)	21
Caracteristicile managementului performanței la nivel individual.....	21
Utilizarea instrumentelor de management al performanței la nivel individual.....	21
Stabilirea planurilor de dezvoltare și a criteriilor de performanță la nivel individual.....	22
Părțile implicate în păstrarea și centralizarea copiilor planurilor și ale evaluărilor de performanță.....	22
Întâlnirile de planificare și revizuire a planurilor de performanță individuală.....	23
Folosirea planurilor de performanță individuală.....	23
Factori motivaționali pentru încurajarea contribuției și a performanței individuale.....	23
Instruirea pentru managementul performanței la nivel individual.....	24
Modalități de abordare a performanțelor individuale scăzute.....	24
Utilizarea Managementului Performanței în cadrul organizațional	25
Gradul de dezvoltare a managementului performanței.....	25
Impactul folosirii instrumentelor și proceselor de managementul performanței asupra îmbunătățirii performanței.....	25
Utilitatea și importanța managementului performanței.....	26
Evaluarea impactului folosirii sistemelor de management al performanței la nivel de organizație și departament.....	27
Evaluarea impactului folosirii sistemelor de management al performanței la nivel de angajat.....	27
Abordarea managementului performanței în organizații.....	28
Atitudinea managerilor în raport cu managementul performanței.....	28
Modalități de recompensare a performanței.....	29
Sisteme de bonusare folosite în organizații.....	29
Obstacole / factori de succes în aplicarea managementului performanței.....	29
Soluții tehnologice utilizate pentru managementul performanței.....	30
Gradul de tehnologizare a arilor și proceselor funcționale.....	30
Cercetare și dezvoltare în managementul performanței.....	32
Organizații din România nominalizate ca model pentru modul în care realizează managementul performanței.....	33
Opiniile respondenților despre managementul performanței.....	33
Analiza comparativă 2011 vs. 2012	34
Anexe	37
Anexa A - Profilul respondenților.....	37
Anexa B - Despre Acumen Integrat.....	39
Anexa C - Serviciile Acumen Integrat.....	40
Anexa D - Portofolii online Acumen Integrat.....	41

Despre raport

Prezentul raport este rezultatul unui studiu cantitativ, utilizând atât surse primare, cât și secundare. Acesta a fost efectuat prin metoda sondajului online și a beneficiat de un număr de 403 respondenți, dintre care 217 au finalizat completarea tuturor întrebărilor chestionarului. Rezultatele raportului privesc situația actuală, dar și tendințele viitoare cu privire la folosirea și popularitatea managementului performanței în organizațiile din România.

Rezultatele studiului indică un grad ridicat de familiarizare a profesioniștilor din România cu disciplina managementul performanței. 72,9% dintre respondenți declară că dețin cunoștințe cel puțin medii în ceea ce privește aspectele teoretice și practice ale utilizării instrumentelor și proceselor de managementul performanței. Cu toate acestea, numărul celor care au afirmat că dețin cunoștințe aprofundate în domeniu, folosind frecvent în activitatea profesională instrumente și procese de management al performanței este scăzut (14,4%). În schimb, există un interes crescut (peste 93%) pentru consolidarea cunoștințelor legate de managementul performanței.

Față de modul în care este perceput managementul performanței, majoritatea celor chestionați se referă la practicile acestuia ca mijloace de control și ca procese de învățare și îmbunătățire. Astfel, cei mai mulți dintre respondenți consideră că rolul principal este cel de măsurare, monitorizare și îmbunătățire a performanței (91,2%). Populare sunt și răspunsurile legate de rolul managementului performanței în dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre performanță (85,5%) și evaluarea performanței angajaților (83,5%). De altfel, aceste roluri sunt menționate cu prioritate de către respondenții studiului și când este adusă în prim plan problema identificării specifice a variantelor care descriu cel mai fidel rolurile managementului performanței în cadrul propriilor organizații.

Sursele de informare cel mai frecvent utilizate pentru documentarea practicilor de management al performanței sunt paginile web, articolele și cărțile de specialitate. Acestea apar și printre preferințele legate de sursele de informare utilizate pe viitor. Interesant de remarcat este potențialul mare pe care îl au în viitor cursurile de pregătire pe teme legate de managementul performanței, acestea fiind menționate pe prima poziție ca nivel de interes în pregătire.

În ceea ce privește preocuparea pentru adoptarea și utilizarea de instrumente și sisteme de management al performanței, valoarea organizațiilor care au început să investească în

această direcție în ultimii trei ani este de peste 33,2%, în timp ce 21,6% dintre respondenți apreciază că organizația în cadrul căreia activează a început să își focalizeze interesul înspre managementul performanței cu peste trei ani în urmă. De maxim interes pentru industria de training și consultanță este procentul ridicat (38,5%) al celor care au precizat că organizația în cadrul căreia activează își propune să implementeze un sistem de management al performanței în viitor.

Interesul pentru implementarea de sisteme de management al performanței reiese în special din dorința de a folosi sisteme și instrumente de management moderne pentru a îmbunătăți productivitatea organizației, dar și pentru a primi informații relevante, care să faciliteze și să accelereze procesul de luare a deciziilor.

În ceea ce privește nivelul strategic și aplicarea managementului performanței, caracteristicile organizațiilor din România se încadrează în următoarele coordonate:

1. Majoritatea celor chestionați identifică drept prezente în organizațiile proprii conceptele și tehnicile fundamentale ale managementului strategic, dar foarte puțini consideră că organizația implementează concepte, tehnici și instrumente specifice de management al performanței la nivel strategic.
2. Numărul respondenților care afirmă că în cadrul organizației lor sunt utilizate portofoliul de inițiative și proiectele strategice care să evidențieze punctele vulnerabile ale organizației și să declanșeze procesul de îmbunătățire a performanței este unul mic (21,4%).
3. 60% dintre respondenți afirmă că nu se utilizează un sistem consacrat de management al performanței. Doar 15,8% identifică Balanced Scorecard ca instrument care facilitează procesul de aliniere strategică și management al performanței.
4. În ceea ce privește frecvența de raportare a performanței și analiza rezultatelor organizației în cadrul echipei de management executiv, aceasta are loc în peste 71% din cazuri, cel puțin trimestrial.
5. În majoritatea cazurilor, rezultatele performanței organizaționale sunt comunicate doar la nivel de management (41,4%) sau la nivel de consiliu de conducere (14%).

La nivel operațional/departamental, în organizațiile din România, managementul performanței este caracterizat de următoarele tendințe:

1. Departamentele au planurile de activitate documentate integral sau parțial în proporție de 85,60%, în timp ce activitățile operaționale sunt corelate sau parțial corelate cu obiectivele strategice ale organizației în 89,49% dintre cazuri.
2. Monitorizarea atingerii obiectivelor operaționale prin

utilizarea indicatorilor de performanță se realizează integral în 42,41% dintre situații, și parțial într-o proporție de 35,80%.
 3. În timp ce peste jumătate dintre respondenți notează ca prezente și aplicate în organizațiile proprii concepte precum obiective (73,6%), misiune (45,7%), viziune (38,9%) sau valori (41,1%), mai puțin de un sfert (14%) afirmă că organizațiile din care fac parte utilizează instrumente specifice de management al performanței precum scorecard-uri sau dashboard-uri de performanță.

4. Departamentele de Vânzări (45,3%), Resurse Umane (43%) și Financiar-contabil (43%) sunt considerate de către respondenți ca ariile funcționale care acordă cea mai mare atenție managementului performanței și utilizării indicatorilor de performanță specifici.

5. În majoritatea situațiilor, rezultatele performanței departamentului sunt comunicate doar la nivel de departament (28,7%) sau la nivel de consiliu de conducere (26,4%).

Referitor la utilizarea managementului performanței la nivel individual, se disting următoarele caracteristici:

1. Majoritatea organizațiilor respondenților au implementat sisteme de management al performanței pentru o mai bună gestionare a activității angajaților (74,90%).

2. Cele mai utilizate instrumente sau procese de management al performanței la nivel individual sunt: stabilirea și evaluarea obiectivelor individuale (71,7%), criteriile de performanță la nivel individual (68,4%), respectiv evaluarea competențelor (65,2%).

3. Bonusarea pe baza comportamentului (9,8%), asistența în planificarea carierei pentru angajați (12,3%) și bonusarea pe baza competențelor (13,1%) ocupă ultimele locuri în clasamentul preferințelor legate de instrumentele și procesele de management al performanței utilizate la nivel individual.

4. Aspecte esențiale pentru încurajarea contribuției și a performanței individuale în organizațiile din care fac parte respondenții sunt: comunicarea și buna înțelegere a priorităților (38,5%) și încurajarea performanței printr-un sistem de bonusare (36,9%).

5. 51,2% dintre respondenți își desfășoară activitatea în organizații în care planurile de dezvoltare și criteriile de performanță la nivel individual sunt stabilite de către angajați împreună cu managerii, în urma unor consultări. 44,7% au indicat faptul că atât departamentul de Resurse Umane, cât și managerul direct și angajatul păstrează exemplare ale planurilor și ale evaluărilor de performanță, adică toate părțile implicate și impactate de către procesul de evaluare.

Privind modul de abordare a managementului performanței în cadrul organizațiilor respondenților, doar 26,8% dintre aceștia consideră că este utilizată o abordare integrată pentru implementarea strategiei, care prevede alinierea

Nr. de referință: ID AI0128003

Toate drepturile rezervate © Acumen Integrat.

FORUMUL STRATEGIE ȘI BALANCED SCORECARD ÎN ROMÂNIA 2013

11 - 13 APRILIE | HOTEL INTERCONTINENTAL | BUCUREȘTI

Organizator: **ACUMEN INTEGRAT** Oameni . Sisteme . Tehnologie

Parteneri strategici: **THE KPI INSTITUTE** INTEGERPERFORM

Parteneri media:

bestresource
Career's business network

Business LIVE.ro

CATALOG CURSURI.ro

Business Woman

Finantare.ro

IAMA romania

IT CHANNEL

managementul proiectelor.ro

Manager Express

PLAN DE AFACERE

PROFIT 360

Recrutăm pentru ROMÂNIA

smartKPIs.com

Marketer

Workshop-uri

11 APRILIE | 9⁰⁰ - 17⁰⁰ | SALA SIMFONIA

ADRIAN BRUDAN:

A | Dezvoltarea și implementarea unui sistem de management al performanței bazat pe arhitectura Balanced Scorecard

Temă abordată:

- Managementul Performanței și Balanced Scorecard (BSC);
- Dezvoltarea și personalizarea arhitecturii sistemului de management al performanței bazat pe Balanced Scorecard;
- Balanced Scorecard în practică – provocări și factori de succes.

11 APRILIE | 9⁰⁰ - 17⁰⁰ | SALA OPERETA

ADELAIDA PATRAȘC-LUNGU:

B | Formularea și implementarea strategiei la nivel departamental

Temă abordată:

- Modele de planificare strategică;
- Aplicarea modelelor de planificare strategică;
- Formularea și implementarea strategiei;
- Instrumente în formularea și implementarea strategiei.

Conferință

12 APRILIE | 9⁰⁰ - 18⁰⁰ | SALA FORTUNA

Studii de caz, provocări, lecții învățate și bune practici despre:

- Planificarea strategică;
- Formularea și execuția strategiei;
- Dezvoltarea și folosirea Balanced Scorecard;
- Etape în implementarea Balanced Scorecard;
- Impactul utilizării Balanced Scorecard.

DINTRE VORBITORI:

Ana-Maria Ivan
Strategy Director
TRACTEBEL
ENGINEERING

Cătălina Ciubotaru
Manager Resurse Umane
NET BRINEL

Ioan Firiza
Management Director
COMPA

Milneea Ciur
Head of Analyses & Statistical Assessments
TAROM

Adrian Brudan
Managing Director
INTEGERPERFORM CEE

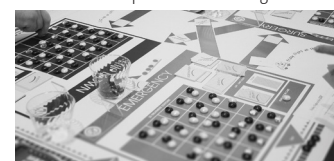
Adelaida Patrasc-Lungu
Senior Consultant
INTEGERPERFORM CEE

Friday Night at the ER

13 APRILIE | 9⁰⁰ - 14⁰⁰ | SALA HORA

Acest workshop are ca scop:

- Orientarea oamenilor către lucrul în echipă și către atingerea unor obiective comune;
- Dezvoltarea gândirii sistemice și aplicarea principiilor acesteia;
- Dezvoltarea abilităților de cooperare;
- Managementul deciziilor într-un cadru mai larg, cu diverse variabile;
- Inovarea și optimizarea eficacității indivizilor și a echipelor;
- Evaluarea și dezvoltarea abilităților de lucru în echipă, a capacității de adaptare, inovare și a flexibilității;
- Stimularea participanților să țină cont de efectele deciziilor luate în cadrul întregului sistem și luarea deciziilor pe baza unor date sigure.



Early booking: 22 martie
Data limită de înscriere: 4 aprilie

ÎNREGISTRARE



forum.kpis.ro | 0264 414 360 | conferinte@acumen.ro

managementului performanței între nivelul strategic, operațional și individual, comunicarea între niveluri, utilizarea de sisteme și instrumente integrate pentru managementul performanței.

Similar, 34,6% dintre respondenți consideră că instrumentele și procesele de management al performanței sunt bine definite și documentate (de exemplu: KPIs sunt definiți, procesele de lucru cu aceștia sunt descrise etc.), în timp ce 30,3% afirmă că există o entitate centralizată responsabilă de coordonarea tuturor activităților legate de managementul performanței.

Bugetul disponibil - în proporție de 68,8%, modul în care se realizează managementul schimbării - într-un procent de 64,4% și cultura organizațională - în 50,4% dintre cazuri, sunt invocate drept cele mai frecvente obstacole întâmpinate în aplicarea managementului performanței.

Printre aspectele considerate sau percepute ca reprezentând cei mai notabili factori de succes în aplicarea managementului performanței sunt amintite: sprijinul din partea directorului general (73,5%), utilizarea rezultatelor pentru îmbunătățirea performanței (68,1%), contribuția întregii echipe manageriale (66,4%).

Principalele aspecte care se doresc a fi evidențiate pe viitor de către cercetători și practicieni în legătură cu managementul performanței au în vedere formarea unei culturi orientate spre performanță (78,8%), pregătirea managerilor în domeniu (75,7%) și pregătirea angajaților în domeniu (62,4%).

Per ansamblu, se poate remarca gradul ridicat de interes față de managementul performanței în rândul respondenților, alături de dorința lor de a-și consolida cunoștințele în domeniu, și de a implementa sisteme de management al performanței pe viitor în cadrul organizațiilor din care fac parte.

În momentul de față, stadiul de dezvoltare și maturizare a managementului performanței este unul emergent și există un potențial ridicat pentru generarea de valoare în rândul organizațiilor din România, întrucât percepția profesioniștilor din aceste organizații asupra beneficiilor managementului performanței sunt în general pozitive.

În acest context, se poate aprecia că aplicarea managementului performanței are tendința de a crește din punctul de vedere al gradului de conștientizare și introducere în cadrul culturii organizaționale din mediul economic românesc.

Dintre opiniile respondenților în legătură cu modul în care percep managementul performanței se pot aminti:

Trebuie cultivat în conștiința profesională, nu doar în cea personală, atât a persoanelor cu funcții de conducere cât și a angajaților.

Ar trebui strâns legat de interesele individuale ale angajaților, și puține sunt companiile care înțeleg importanța acestui lucru.

Ar trebui să constituie un „modus vivendi” al unei organizații, indiferent de mărimea, structura sau domeniul de activitate al acesteia.

Fiecare manager (dacă nu chiar fiecare angajat) practică un sistem de management al performanței, empiric, intuitiv, căruia nu-i dă acest nume... Este necesar să fie înțeles și aplicat științific și, mai ales, rezultatele să fie comunicate cât mai larg. Așa se creează cel mai bine responsabilizarea pentru performanță sau lipsa ei.

Managementul performanței nu este un proces constatator, ci unul transformator. Nu este suficient să constăți că nu ai performat în trecut ca pe viitor să obții rezultate mai bune. Este nevoie de intervenții manageriale, de schimbări pentru a putea realiza acest lucru.

Managementul Performanței în România este încă la început, cu toate că nu este încă implementat în companiile medii, tendința de a eficientiza activitatea organizației a devenit din ce în ce mai accentuată și mai apreciată, acest lucru dând dovadă de necesitatea unor noi sisteme și procese care se regăsesc în Managementul Performanței.

Este ceea ce trebuie să se transforme în interes general în business.

Metodologie

Studiul Managementul Performanței în România 2012 a fost realizat prin metoda sondajului de opinie, instrumentul folosit fiind chestionarul online, disponibil pentru completare în perioada de culegere a datelor, august-octombrie 2012. Promovarea chestionarului în rândul potențialilor respondenți s-a realizat prin intermediul newsletter-ului trimis către membrii comunității IndicatoridePerformanta.ro, al banner-ului online disponibil pe site-urile din portofoliul online al Acumen Integrat: IndicatoridePerformanta.ro, ManagementulPerformantei.ro, eBalancedScorecard.ro, BalancedScorecardinRomania.ro.

Studiul a fost promovat și prin intermediul comunicatelor de presă transmise de Acumen Integrat și prin discuții lansate pe platforme de socializare.

În total, 403 respondenți au început completarea chestionarului. Gradul de răspuns a variat de la o întrebare la alta, iar per ansamblu, 217 respondenți au răspuns tuturor întrebărilor din chestionar, finalizându-l. Diferența de 186 de respondenți reprezintă persoanele care au inițiat completarea chestionarului, dar nu au finalizat-o.

Participanții la studiu provin în proporție de 49,7% din companii cu profil românesc, iar 44,1% fac parte din companii multinaționale cu operațiuni în România. Organizațiile cu un număr cuprins între 101 – 500 de angajați sunt reprezentate de 28,0% din respondenți, urmate apoi de cele cu mai puțin de 50 de angajați (24,0%), respectiv mai mult de 1000 de angajați (23,1%). Industriile, respectiv sectoarele care sunt reprezentate de către cel mai mare număr de respondenți sunt:

Industrii

Producție bunuri (15,0%)

Comerț (10,6%)

Tehnologia Informației - IT (8,1%)

Sectoare economice

Sector privat servicii (43,1%)

Sector privat producție (20,9%)

Administrația publică centrală (4,9%)

Pozițiile ocupate de respondenți în cadrul organizațiilor sunt diverse, cele mai des menționate fiind cele de Manager (40,9%), Angajat (22,7%), Lider de echipă (13,8%), Director General/Operațional (9,3%), Consultant (6,7%).

IndicatoridePerformanță

Alegerea potrivită în managementul performanței

KPIs.ro

Cursuri de instruire în Managementul Performanței

Cursuri deschise sau în regim intern

1



Implementarea și optimizarea programelor de implicare emoțională a angajaților (employee engagement)

2



Soluții pentru managementul schimbării în organizații

3



Implementarea programelor de management al succesiunii

4



Integrarea proceselor de managementul talentelor

Implementarea și optimizarea programelor de implicare emoțională a angajaților (employee engagement) este un curs bine structurat, facilitatorul a fost foarte bine pregătit și a răspuns concludent la toate întrebările adresate.

Iulia Birău, HR Coordinator, Process Solutions

Soluții pentru managementul schimbării în organizații este un curs interesant, bine structurat din punct de vedere informațional, interactiv și facilitat la nivel profesionist. Furnizează un cadru general și o perspectivă de ansamblu asupra a ceea ce presupune planificarea schimbării.

Mihaela Costache, Ofițer Senior Comunicare internă
Axa Life Insurance

Pentru mai multe informații, contactați echipa Acumen Integrat:
T: 0264/414 360 | W: www.acumenintegrat.ro | E: office@acumenintegrat.com

Rezultatele studiului

Percepția asupra disciplinei Managementul Performanței în România

1. Nivelul de înțelegere și cunoaștere a disciplinei Managementul Performanței

În general, respondenții la acest studiu au un grad ridicat de familiarizare în raport cu managementul performanței. 72,9% dintre respondenți afirmă că dețin cunoștințe medii și aprofundate despre această disciplină. Din acest punct de vedere, se remarcă o ușoară evoluție în ceea ce privește gradul de înțelegere și cunoaștere a disciplinei managementul performanței, 70,4% dintre cei chestionați în anul 2011 fiind familiarizați cu acest concept.

Majoritatea respondenților (58,5%) consideră că nivelul propriu de cunoaștere și înțelegere a disciplinei managementul performanței este unul mediu, iar 27,1% afirmă că nivelul de cunoștințe pe care îl dețin este unul de bază. Gradul ridicat de familiarizare al respondenților în ceea ce privește conceptele teoretice, instrumentele și procesele majore ale managementului performanței indică un interes crescut în domeniu, ceea ce poate crea premisele pentru o bună receptivitate și adoptare în practică a managementului performanței.

Cu toate acestea, doar 14,4% dintre respondenți declară că dețin cunoștințe aprofundate/avansate în ceea ce privește aspectele teoretice și practice ale managementului performanței, folosind frecvent în activitatea profesională instrumentele și procesele specifice acestuia. Din acest punct de vedere, se remarcă o oportunitate de aprofundare a cunoștințelor și un potențial de creștere a pieței serviciilor care pot oferi suport pentru o astfel de consolidare (servicii de livrare de conținut specific și învățare).

În ansamblu, aceste rezultate reflectă o familiarizare largă cu managementul performanței și un nivel în dezvoltare cu privire la înțelegerea aprofundată a acestei discipline de către profesioniștii din România.

Evaluati nivelul dumneavoastra de intelegere a disciplinei Managementul Performantei prin prisma cunostintelor in acest domeniu:

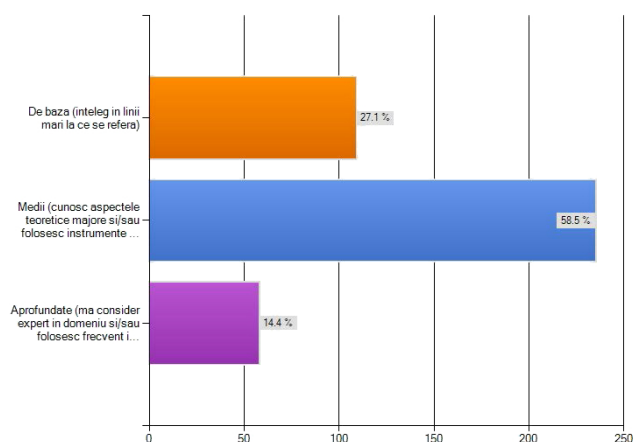


Figura 1. Respondenți: 402

2. Gradul de înțelegere a modului de aplicare a Managementului Performanței la diferitele niveluri organizaționale

Nivelul ridicat de familiarizare a respondenților cu instrumentele și conceptele specifice disciplinei managementul performanței este reconfirmat de ponderea ridicată a celor care afirmă că înțeleg utilitatea acestora la toate nivelurile organizaționale.

Astfel, aproximativ 70% dintre cei chestionați declară că înțeleg într-o măsură mare și foarte mare modul în care managementul performanței poate fi aplicat la nivel individual sau operațional. Pe de altă parte, doar 59,9% dintre respondenți afirmă că înțeleg integrarea managementului performanței la nivel strategic, iar pentru peste 40% dintre respondenți, aplicabilitatea conceptelor și instrumentelor specifice acestei discipline este înțeleasă într-o măsură moderată, mică sau deloc.

Se poate observa tendința unei abordări timide a managementului performanței în România, acesta fiind perceput ca având o aplicabilitate crescută la nivel individual și operațional, nivelurile tradiționale de măsurare a performanței. Nivelul strategic, nivelul cel mai înalt și sofisticat de aplicare a managementului performanței, rămâne o provocare pentru profesioniștii din România.

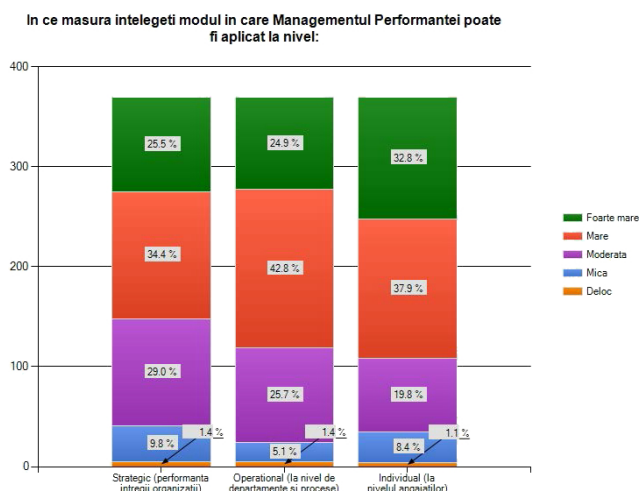


Figura 2. Respondenți: 369

3. Rolurile managementului performanței în context organizațional

Principalul rol atribuit de către respondenți managementului performanței este cel de măsurare, monitorizare și îmbunătățire a performanței (91,2%), urmat de contribuția la dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre performanță (85,5%) și evaluarea performanței angajaților (83,5%). Acest rezultat întărește poziționarea managementului performanței la nivel individual drept nivelul cel mai familiar respondenților la acest studiu, din punctul de vedere al aplicabilității și al rolului în practică.

Un procent relativ ridicat dintre respondenți percep ca roluri principale ale managementului performanței și planificarea strategică (72%), alinierea angajaților cu strategia organizației (67,8%) și implementarea strategiei (62,5%). Din acest punct de vedere, se observă un trend ascendent al importanței acordate integrării managementului performanței la nivel strategic, comparativ cu rezultatele obținute în 2011, când doar 60,8% dintre cei chestionați au atribuit managementului performanței un rol în planificarea strategică, 61,6% în implementarea strategiei și 60,3% în alinierea angajaților cu strategia organizației. Cu toate acestea, nu există încă o înțelegere profundă a modului de utilizare și aplicare a managementului performanței la nivel strategic, lucru demonstrat de ponderea scăzută a respondenților care îi atribuie un rol în validarea ipotezelor legate de strategie (29,2%) și a celor care îl văd integrat în procesul de luare a deciziilor (46,9%).

Diferența dintre procent ridicat (91,2%) al celor care consideră că rolul de măsurare, monitorizare și îmbunătățire a performanței descrie cel mai bine managementul performanței și procentul celor care îi atribuie un rol important



TESTIMONIALE EDIȚIILE PRECEDENTE

Evenimentul organizat - extraordinar, iar managerii care au prezentat au fost niște exemple de urmat!
Ioan Alexandru Lucian Țircă, Administrator, Apă Vie
E un mediu în care se nasc idei interesante și inovative.
Karoly Toth, Controller, Melinda Impex Instal

Evenimentul reprezintă o foarte bună oportunitate de dezvoltare personală și profesională pentru cei interesați de managementul performanței.
Cornel Boariu, Director Vânzări, Accesoria Group



După parcurgerea informațiilor teoretice este foarte importantă și încurajatoare exemplificarea cu studii de caz prezentate în cadrul conferinței.
Liliana Neagu, HR Coordinator, Process Solutions
Comaniile din România devin tot mai profesioniste, inovațiile în management sunt bine asimilate și folosite pentru performanță, iar acest eveniment este cadrul optim pentru împărtășire și învățare.
Ovidiu Orzu, Director Vânzări și Distribuție, Melinda Impex Instal

Pentru mai multe informații, contactați echipa Acumen Integrat:
 T: 0264/414 360 | W: www.acumenintegrat.ro | E: office@acumenintegrat.com

În planificarea strategică (72%) evidențiază necesitatea unei consolidări a nivelului de cunoaștere și înțelegere înspre o abordare holistică, de integrare a celor trei niveluri de aplicare a managementului performanței.

Care dintre variantele de mai jos descriu cel mai bine rolurile Managementului Performanței în context organizational? (Selectati toate optiunile pe care le considerati relevante.)

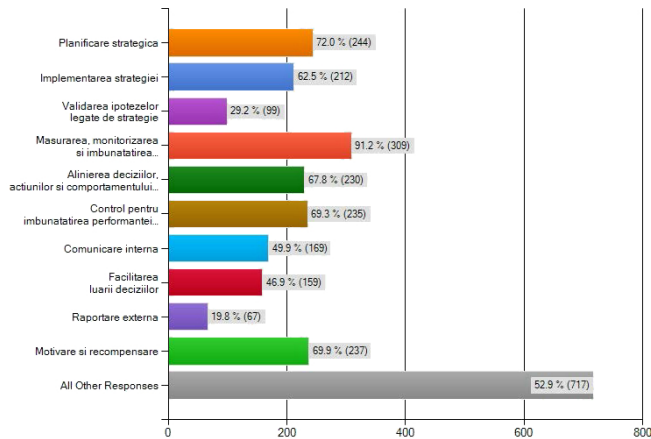


Figura 3. Respondenți: 339

4. Percepții asupra managementului performanței

Concluziile formulate la întrebarea anterioară sunt coroborate cu răspunsurile referitoare la modul în care este perceput managementul performanței. Astfel, majoritatea respondenților consideră că practicile de managementul performanței sunt mecanisme de control pentru realizarea obiectivelor (77,1%) și procese de învățare și îmbunătățire (75,9%).

Un număr considerabil de respondenți consideră că managementul performanței are un rol important și în definirea strategiei, 60,8 % dintre cei chestionați definindu-l ca o practică în a clarifica direcția și alinierea eforturilor către aceasta.

Pe de altă parte, procentul celor care percep procesele și instrumentele managementului performanței ca fiind importante în implementarea strategiei este unul scăzut.

Doar 19,3% dintre respondenți îl definesc ca o suită de reglementări obligatorii stabilite pentru asigurarea respectării normelor și doar 20,8% consideră că este o datorie a fiecărei persoane.

Pentru mine, Managementul Performanței reprezintă (selectati toate optiunile pe care le considerati relevante):

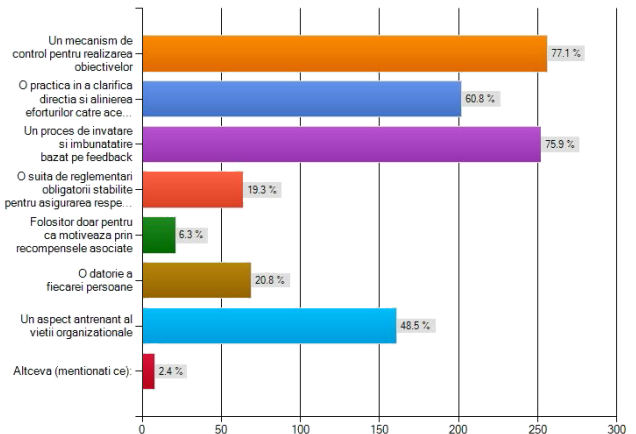


Figura 4. Respondenți: 332

Interes și surse de informare

5. Gradul de interes în managementul performanței

Se observă un interes ridicat pentru familiarizarea cu și aprofundarea cunoștințelor de management al performanței și implementarea instrumentelor și proceselor specifice la toate nivelurile organizaționale: strategic (93,9%), operațional (94,8%) și individual (94,2%).

Comparativ cu datele obținute în 2011, se observă o ușoară scădere a nivelului de interes manifestat pentru nivelul strategic (96,3%) și cel operațional (96,8%). De asemenea, un trend descendent se poate identifica și în interesul pentru utilizarea practică a instrumentelor și proceselor de management al performanței.

Astfel, în cadrul studiului realizat în 2011, peste 40% dintre respondenți declarau că sunt interesați de implementarea și utilizarea practică a instrumentelor și proceselor de management al performanței, în 2012 numărul acestora scăzând la toate nivelurile organizaționale: strategic (36,7%), operațional (39,2%) și individual (37,9%). Cu toate acestea, peste 40% dintre respondenți doresc aprofundarea conceptului prin studiu și/sau implicare în discuții profesionale pe această temă.

Se constată un interes crescut cu privire la cunoașterea conceptelor teoretice majore ale managementului performanței și dorința de consolidare a cunoștințelor în domeniu, procentul celor care sunt mulțumiți cu actualul nivel de cunoaștere fiind unul scăzut: 5,1% (cunoștințele privind managementul performanței la nivel strategic), 5,1% (nivel operațional) și 5,8% (nivel individual).

Care este gradul dumneavoastră de interes cu privire la Managementul Performanței?

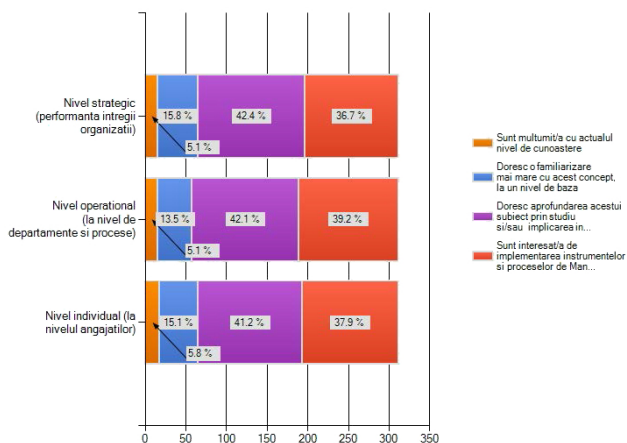


Figura 5. Respondenți: 311

6. Surse de informare folosite până în prezent

Principalele surse de informare preferate de respondenți pentru documentare despre practicile managementului performanței sunt paginile web (80,1%), urmate de articole (77,2%) și cărți (63,3%). Într-o măsură mai redusă sunt indicate și surse precum pregătirea formală prin cursuri de specialitate (42,8%) și consultanță (31,8%) și cea informală, ca urmare a interacțiunii cu colegii (36,7%) sau prin intermediul comunităților, forumurilor sau grupurilor de discuții (34,4%).

Doar 10% dintre respondenți preferă ca surse de informare webinars/podcasts, iar 2,9% afirmă că folosesc alte surse pentru a se informa în acest domeniu, surse precum traininguri și workshopuri, cursuri sau certificări și experiența practică.

Procentul ridicat reprezentat de respondenții care declară că se informează prin intermediul paginilor web, articolelor și cărților se datorează și accesibilității acestora, spre deosebire de surse precum webinars și consultanți, care au un grad de accesibilitate mai redus. Totodată, se observă o tendință de diversificare a canalelor utilizate pentru acumularea de informații despre managementul performanței, însă dominante rămân paginile web.

Per ansamblu, se observă o tendință de auto-informare în rândul respondenților, peste 60% dintre aceștia menționând ca surse principale în pregătirea lor paginile web, cărțile și articolele. O explicație pentru nivelul redus de cunoștințe în ceea ce privește conceptele, instrumentele și practicile managementului performanței poate fi legată de caracterul relativ limitat al procesului de auto-educare pe baza lecturilor individuale și de nivelul scăzut de interacțiune cu factorii externi (specialiști în domeniu, colegi) care pot contribui la completarea, clarificarea sau consolidarea anumitor concepte sau aspecte specifice acestui domeniu.

Nr. de referință: ID AI0128003

Toate drepturile rezervate © Acumen Integrat.

Indicatori de Performanță

Alegerea potrivită în managementul performanței

KPIs.ro

Cursuri de instruire în Managementul Performanței

Cursuri deschise sau în regim intern

1



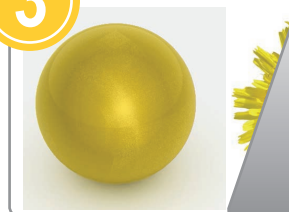
Implementarea și utilizarea unui sistem de management al performanței bazat pe Balanced Scorecard

2



Indicatori de Performanță: Măsurare, învățare, optimizare

3



Criteriile de performanță, evaluarea și îmbunătățirea performanței angajaților

Trainingul Soluții pentru îmbunătățirea performanței operaționale în departamentul de HR a oferit un set de soluții utile pentru îmbunătățirea performanței noastre. Simplu și util pentru planificare și evaluare.

Liana Precup, Manager HR, Evozon Systems



Cursul Indicatori de Performanță a fost la obiect, complex și prezentat pe înțelesul tuturor. Cred că unul dintre cele mai importante lucruri este faptul că instrumentele explicate în cadrul acestui curs m-au ajutat să văd mai clar viziunea și misiunea organizației în care lucrez.

Ileana Avram, JCI Cluj-Napoca

Criteriile de performanță, evaluarea și îmbunătățirea performanței angajaților este un curs organizat conform standardelor.

Dan Obada, TVR

Pentru mai multe informații, contactați echipa Acumen Integrat:
T: 0264 414 360 | W: www.acumenintegrat.ro | E: office@acumenintegrat.com

Sortati prin numerotare, in ordinea preferintei, sursele de informare preferate pe care doriti sa le folositi de acum inainte pentru a afla mai multe despre Managementul Performantei. Nota: 1 pentru cea mai preferata sursa si 8 pentru cea mai putin preferata sursa.

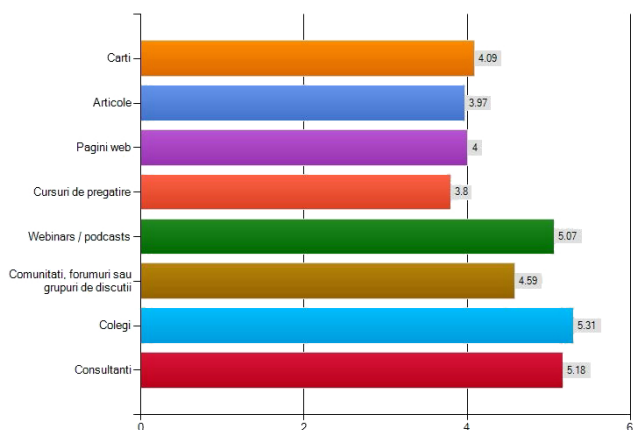


Figura 6. Respondenți: 311

7. Surse de informare preferate pentru a fi folosite pe viitor

În ceea ce privește sursele de informare avute în vedere pe viitor pentru dobândirea sau consolidarea cunoștințelor despre managementul performanței, preferințele profesioniștilor din România pot fi ierarhizate astfel:

- Cursuri de pregătire (media ponderată a preferinței 3,80)
- Articole (3,97)
- Pagini web (4,00)
- Cărți (4,09)
- Comunități, forumuri sau grupuri de discuții (4,59)
- Webinars/podcasts (5,07)
- Consultanți (5,18)
- Colegi (5,31)

Preferința respondenților a fost evaluată pe o scară de la 1 la 8, unde 1 reprezintă cea mai preferată sursă, iar 8 cea mai puțin preferată. Prin urmare, cursurile de pregătire, având media ponderată cea mai apropiată de 1, urmate de articole și pagini web sunt considerate sursele preferate de informare. Se observă astfel că sursele de informare menționate de respondenți la întrebarea anterioară ca fiind cele mai relevante pentru instruirea lor în ceea ce privește managementul performanței, apar și printre primele mențiuni legate de sursele de informare utilizate pe viitor. Pe de altă parte, cursurile de pregătire care se situau doar pe poziția a patra în lista preferințelor pentru sursele de informare folosite până în prezent, se află pe primul loc în ceea ce privește sursele menționate pentru a fi utilizate pe viitor. De asemenea, apare o schimbare și față de anul 2011, când acestea se situau pe poziția a doua în topul surselor de informare preferate pentru viitor. Se distinge un interes crescut pentru pregătirea formală cu ajutorul specialiștilor pentru dobândirea sau consolidarea cunoștințelor legate de managementul performanței.

Care sunt sursele de informare pe care le-ati folosit pana acum pentru a afla mai multe despre Managementul Performantei? (Selectati toate optiunile pe care le considerati relevante.)

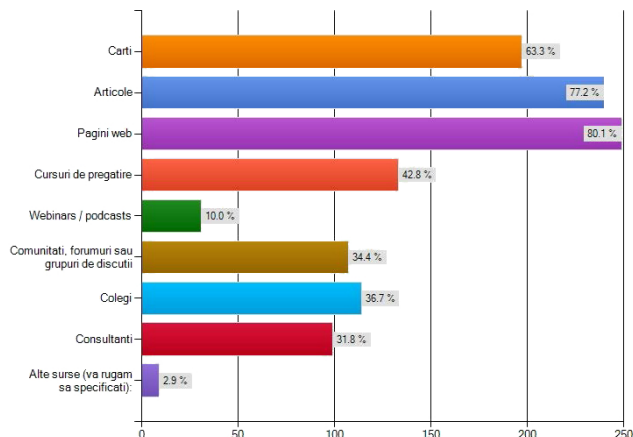


Figura 7. Respondenți: 311

Managementul performanței în practică

8. Rolurile managementului performanței în organizațiile din România

Principalele roluri atribuite managementului performanței de către respondenți, în cadrul organizației din care aceștia fac parte, se referă la măsurarea, monitorizarea și îmbunătățirea performanței (81,8%), evaluarea performanței angajaților (68,5%) și controlul pentru îmbunătățirea performanței (54,3%).

Un procent ridicat dintre participanții la studiu afirmă că în cadrul organizațiilor proprii managementul performanței are un rol important și în dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre performanță (54%), planificarea strategică (50,7%), alinierea angajaților cu strategia firmei (50,3%), implementarea strategiei (45,4%). Din acest punct de vedere, se observă o evoluție a rolurilor managementului performanței la nivel strategic față de anul 2011, când doar 45% dintre respondenți afirmă că această practică are un rol în alinierea angajaților cu strategia firmei, 43,5% îi atribuiau un rol în planificarea strategică și 43,1% în implementarea strategiei. Aceste rezultate, corelate cu cele obținute la întrebarea numărul trei a studiului, reconfirmă interesul general ridicat pentru aplicabilitatea instrumentelor și practicilor managementului performanței la nivel strategic.

Un număr mai redus de respondenți afirmă că managementul performanței are un rol și în motivare și recompensare (45%), comunicare internă (35,8%), facilitarea luării deciziilor (32,5%) și învățare organizațională (26,5%).

Care dintre variatele de mai jos descriu rolurile Managementului Performanței în cadrul organizației în care activați? (Selectați toate opțiunile pe care le considerați relevante.)

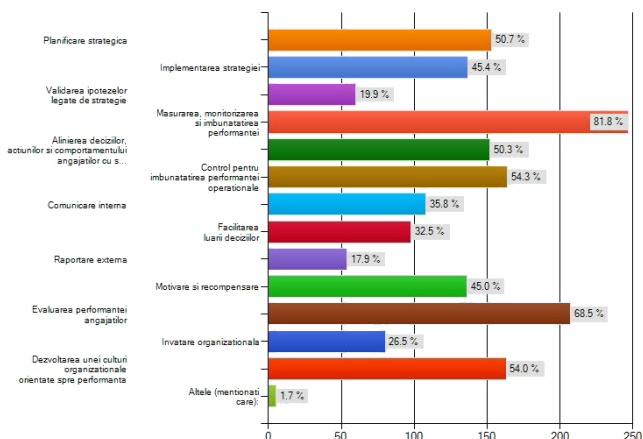


Figura 8. Respondenți: 302

9. Gradul de interes pentru adoptarea managementului performanței

Evident este și interesul pentru implementarea și utilizarea instrumentelor și practicilor de management al performanței, 38,5% dintre respondenți afirmând că organizația din care fac parte își propune să implementeze un sistem de management al performanței.

De asemenea, ponderea organizațiilor care au început să se concentreze asupra managementul performanței în ultimii trei ani este relativ ridicată (33,2%), în timp ce doar 21,6% dintre respondenți afirmă că organizația din care fac parte a început să investească în managementul performanței de peste trei ani.

Se evidențiază astfel caracterul emergent al implementării sistemelor de management al performanței la nivelul organizațiilor din România.

Cum ați descrie abordarea de Management al Performanței în organizația din care faceți parte?

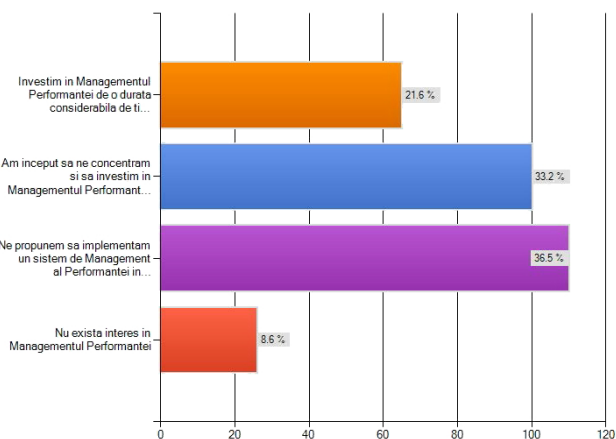


Figura 9. Respondenți: 301

IMPORTANȚA STUDIULUI PENTRU PRACTICIENI

Într-un context globalizat, ca cel în care trăim actualmente, în care competiția este din ce în ce mai agresivă, orice informație deținută de către organizație poate crea un avantaj competitiv, și implicit, diferențierea față de concurență.

Practicienii aflați în poziții de management în organizațiile din România au devenit conștienți de acest aspect, și în acest sens, caută să gândească strategii stabile și eficiente care să aducă plus valoare companiilor în care activează. Într-un astfel de cadru, managementul performanței își dovedește nu numai utilitatea, dar mai ales, necesitatea.

Care sunt beneficiile managementului performanței? Cum se implementează? Care sunt instrumentele specifice? Care este stadiul actual de implementare și care sunt perspectivele în cadrul organizațiilor din România? Iată doar câteva întrebări la care prezentul studiu își propune să răspundă.

Oferind o perspectivă de ansamblu a situației actuale din România în ceea ce privește managementul performanței, dar și o viziune aprofundată la nivel strategic, operațional și individual, posibile implicații ale studiului constă în cultivarea acestei discipline în conștiința profesională a practicienilor pentru o implementare corectă în cadrul organizațiilor proprii.

Cunoscând gradul actual de dezvoltare a managementului performanței în România, decidenții pot acționa în consecință, pot stabili obiectivele companiilor pe care le manageriază în concordanță cu strategia pe care o urmăresc, le pot monitoriza mai corect, și pot adopta soluțiile cele potrivite contextului, la momentul oportun.

Utilizarea unor instrumente specifice managementului performanței, precum scorecard-uri sau dashboard-uri de performanță pot facilita procesul decizional, și pot contribui la consolidarea unui sistem de management sănătos. Managementul performanței nu este un deziderat simplu, dar prin astfel de studii de interes, și cu ajutorul unor profesioniști bine pregătiți, implementarea acestei discipline devine un obiectiv realizabil, de a cărui îndeplinire va depinde viitoarea performanță a organizațiilor.

10. Motivele pentru interesul în Managementul Performanței

Interesul pentru implementarea sistemelor de management al performanței este evidențiat de procentul ridicat al respondenților (64%) care consideră practicile de management al performanței o modalitate de îmbunătățire a productivității organizației și de a avea acces la instrumente de management moderne.

Peste 40% dintre cei chestionați văd în conceptele și tehnicile managementului performanței o modalitate de a restrânge bugetele prin impunerea reducerii cheltuielilor operaționale și de a dispune de o mai bună informare, care să accelereze și să faciliteze procesul de luare a deciziilor.

In opinia dumneavoastră, care sunt principalele motive pentru care organizația din care faceți parte este interesată de Managementul Performanței? (Selectați toate opțiunile pe care le considerați relevante.)

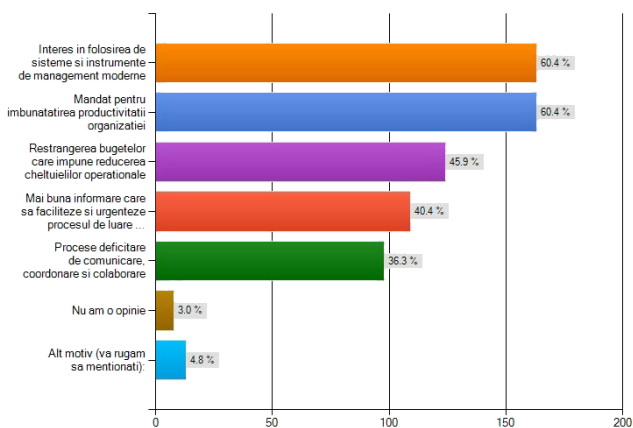


Figura 10. Respondenți: 270

11. Aplicarea principiilor de management al performanței

În ceea ce privește modul în care respondenții percep utilitatea conceptelor și instrumentelor specifice de management al performanței, cea mai mare parte a acestora consideră că aceste concepte contribuie la îmbunătățirea performanței organizației. Aproximativ 50% dintre cei chestionați afirmă că aplicarea principiilor de management al performanței are un impact pozitiv asupra organizației din care fac parte, iar 21,1% consideră că are o contribuție vitală la succesul organizației.

Un număr scăzut de respondenți afirmă că aplicarea principiilor de management al performanței se realizează într-un mod nesemnificativ (11,5%), este neutră din punct de vedere al impactului asupra organizației (5,2%) sau are un impact negativ asupra organizației (2,2%). De asemenea, 10,4% dintre cei chestionați declară că este un subiect asupra căruia nu se pot pronunța. Aici se constată că nu există încă o înțelegere profundă asupra modului de aplicare și utilizare a managementului performanței.

Aplicarea principiilor de managementul performanței în organizația din care faceți parte

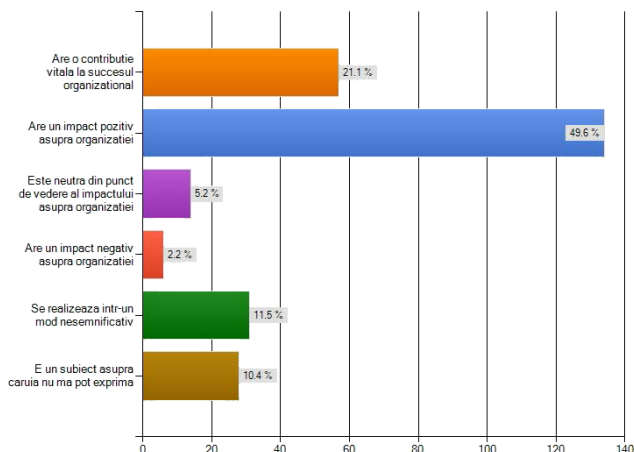


Figura 11. Respondenți: 270

Managementul Performanței la nivel organizațional (strategic)

12. Capabilități în managementul performanței la nivel strategic

Se remarcă un interes ridicat al organizațiilor din România privind utilizarea unei strategii pentru orientarea activității desfășurate, însă și un stadiu emergent în ceea ce privește implementarea unei astfel de strategii.

Astfel, peste 80% dintre cei chestionați susțin că organizația din care fac parte deține, în totalitate sau parțial, o strategie documentată pentru ghidarea activității. 14,39% însă, afirmă că organizația nu deține o strategie în acest sens, ceea ce relevă necesitatea stabilirii mai consecvente a obiectivelor și monitorizarea mai eficientă a acestora.

În ceea ce privește obiectivele organizaționale, 84,89% dintre respondenți susțin că acestea sunt clare și măsurabile, în timp ce 11,15% afirmă că organizațiile în care își desfășoară activitatea nu au clar stabilite obiectivele strategice.

Aceasta ridică un semn de întrebare în legătură cu modul în care se realizează performanța, în condițiile în care nu sunt direcții clare de urmat și mai ales în legătură cu modalitatea de cuantificare a rezultatelor, având în vedere faptul că obiectivele nu sunt măsurabile.

Referitor la monitorizarea obiectivelor strategice, acest lucru se realizează doar într-o proporție de 32,01% dintre organizațiile participante la studiu prin folosirea indicatorilor de performanță și într-o proporție de 44,60% parțial prin astfel de indicatori. Tot referitor la monitorizare, 53,62% dintre cei chestionați susțin că indicatorii de performanță ai

organizației din care fac parte sunt documentați în detaliu pe o fișă separată (23,55% în totalitate și 30,07% doar parțial). Totuși, în 38,04% dintre cazuri, indicatorii de performanță din departamente nu sunt documentați, ceea ce înseamnă că organizația nu deține pârgii solide pentru măsurarea rezultatelor.

Chiar mai mult, doar în 23,02% dintre cazuri există un sistem de propunere, implementare și monitorizare a inițiativelor de îmbunătățire a performanței, aliniat integral la obiective și KPIs și parțial în 29,14% dintre situații. 37,41% dintre respondenți susțin că nu există implementat un astfel de sistem în cadrul organizației din care fac parte.

33,09% dintre respondenți declară că obiectivele sunt aliniate la toate nivelurile organizației, în timp ce 45,68% spun că această aliniere este doar parțială, iar 16,55% susțin că nu există o astfel de concordanță.

Din această perspectivă, se remarcă o aliniere relativ redusă între nivelurile organizaționale (strategic, operațional, individual), ceea ce face dificilă implementarea unei strategii bine conturate.

Acest aspect este accentuat de faptul că numai 33,09% dintre cei chestionați sunt de acord cu enunțul potrivit căruia obiectivele strategice sunt comunicate și cunoscute în întreaga organizație, în timp ce un procent ridicat, de 42,09% sunt doar parțial de acord, iar 17,99% susțin chiar că obiectivele strategice nu sunt comunicate eficient și cunoscute de întregul personal din organizație.

Care din următoarele enunțuri caracterizează organizația din care faceți parte:

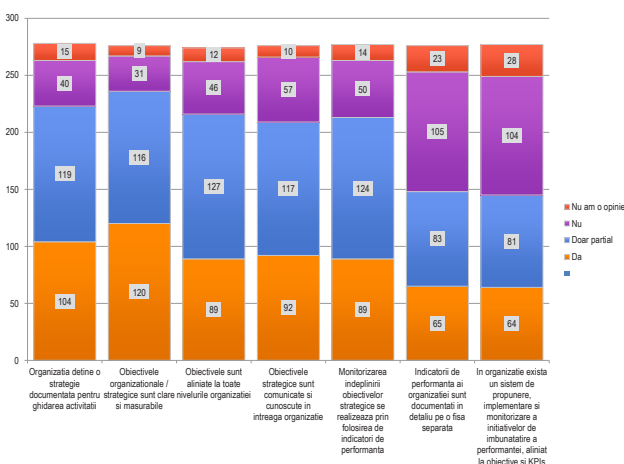


Figura 12. Respondenți: 285

13. Utilizarea instrumentelor de management al performanței la nivel strategic

Peste jumătate dintre respondenți susțin că în organizațiile în care activează, sunt prezente concepte precum: obiective (77,9%), misiune (58,9%), viziune (55,8%) și valori (52,3%). Dacă astfel de concepte sunt relativ cunoscute și întâlnite în tot mai multe companii, nu același lucru se poate afirma și despre instrumentele specifice de management al performanței. Astfel, scorecard-urile de performanță se utilizează doar într-o proporție de 15,8%, iar dashboard-urile de performanță doar într-un procent de 14,7%.

De asemenea, numărul respondenților care afirmă că în organizația în care activează portofoliul de inițiative și proiecte strategice este structurat și utilizat este unul mic (21,4%). Doar în 23,9% dintre cazuri sunt identificați și urmăriți factorii de succes.

Mai mult decât atât, nu există un plan strategic de acțiune bine definit decât în 38,6% dintre cazuri, iar harta strategiei se implementează doar în 10,9% dintre cazuri.

Totuși, comparativ cu anul 2011, este o creștere cu aproape 14% a utilizării indicatorilor de performanță la nivel organizațional, de la 54,5% în 2011, la 62,1% în 2012.

Acest aspect este unul îmbucurător, reflectând deschiderea organizațiilor pentru implementarea instrumentelor specifice de management al performanței în vederea îndeplinirii obiectivelor strategice.

Care instrumente de management al performanței la nivel strategic sunt folosite în organizația din care faceți parte? (Selectați toate opțiunile pe care le considerați relevante.)

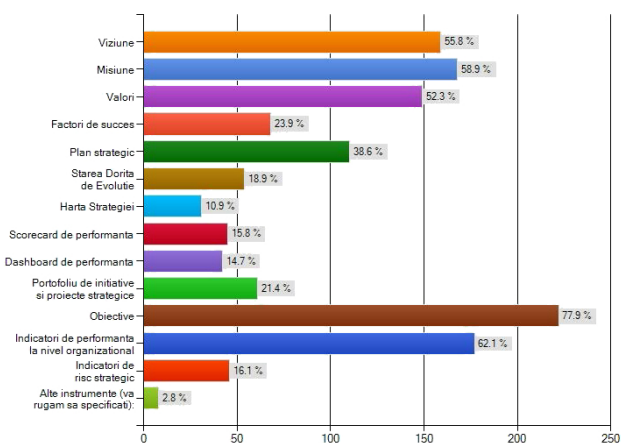


Figura 13. Respondenți: 285

14. Utilizarea de metodologii, sisteme sau concepte consacrate de management organizațional

Mai mult de jumătate dintre cei chestionați, mai exact 60%, afirmă că organizațiile în care activează nu folosesc niciun fel de sistem consacrat de management al performanței, ceea ce întărește rezultatele obținute la întrebările anterioare privind stadiul incipient de implementare a managementului performanței în companiile din România. Doar 22,1% afirmă că organizațiile din care provin utilizează tabloul de bord, și 19,3% metodologia Balanced Scorecard. Procentul celor care folosesc alte sisteme este și mai mic: Prisma de performanță (3,2%), EFQM (2,8%) și alte metodologii sau concepte (4,2%).

Care din următoarele metodologii/sisteme sau concepte consacrate de management sunt folosite de către organizația din care faceți parte? (Selectați toate opțiunile pe care le considerați relevante.)

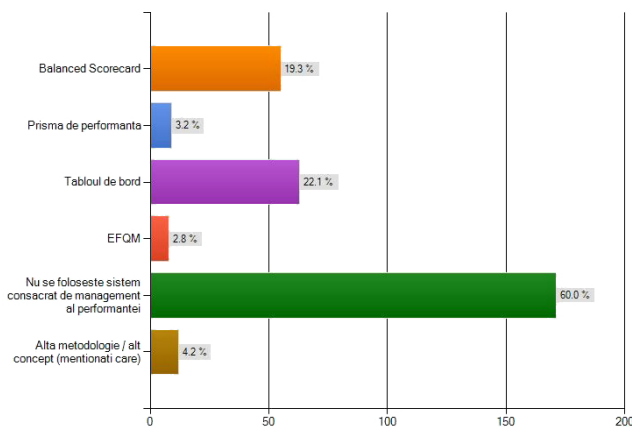


Figura 14. Respondenți: 285

15. Întâlnirile de planificare și revizuire a strategiei organizaționale

Despre frecvența de desfășurare a întâlnirilor de planificare și revizuire a strategiei în organizația din care fac parte, respondenții afirmă că acestea au loc în cel puțin o dată pe an (73% dintre cazuri), ceea ce reprezintă o creștere de 12%, de la 65% în 2011.

Rezultatul în detaliu arată că întâlnirile se desfășoară lunar (9,8%), trimestrial (20,4%), bianual (21,4%) și anual (21,4%), aspect ce reflectă o largă deschidere către conceptele de management strategic.

Totuși, 8,8% dintre respondenți au afirmat că astfel de întâlniri nu au loc, în timp ce 16,1% susțin că nu cunosc frecvența la care se desfășoară acest proces, ceea ce indică faptul că mai există încă lacune în implementarea strategiilor de către organizațiile din România.

Care este frecvența de desfășurare a întâlnirilor de planificare și revizuire a strategiei în organizația din care faceți parte?

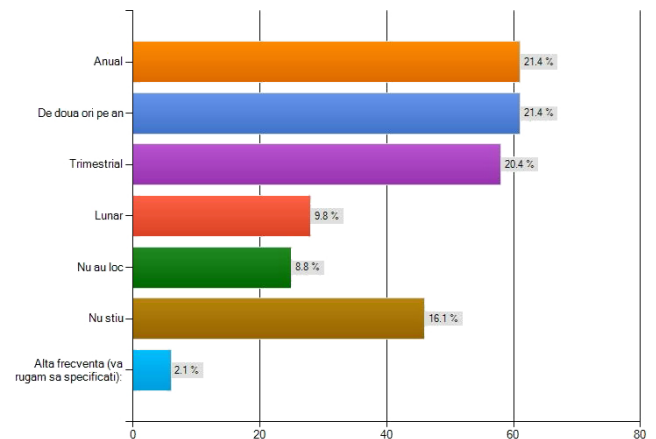


Figura 15. Respondenți: 285

16. Întâlnirile de raportare și analiză a performanței la nivel organizațional

Referitor la frecvența de raportare a performanței și la analiza rezultatelor organizației în cadrul echipei de management, aceasta are loc cel puțin trimestrial în peste 71% dintre cazuri astfel: lunar (26,3%), trimestrial (24,6%), de două ori pe lună (5,3%), săptămânal (13%) și zilnic (1,8%).

Totuși, există un procent de 22,1% dintre respondenți care nu cunosc informații legate de această frecvență de raportare și analiză, ceea ce reflectă o slăbiciune la nivelul sistemelor de comunicare și informare în întreaga organizație.

Întâlnirile de raportare a performanței și analiza a rezultatelor organizației în cadrul echipei de management executiv se desfășoară:

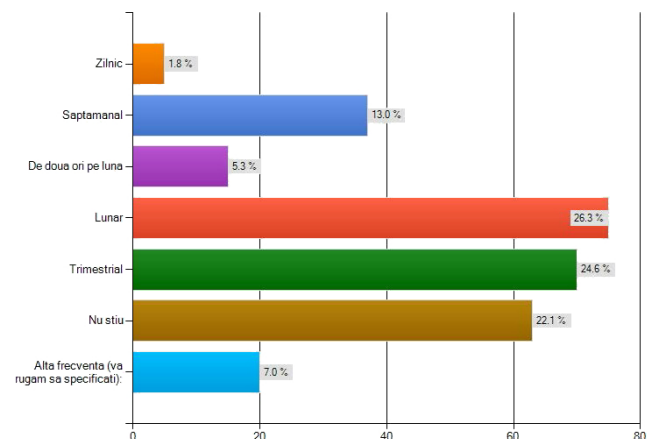


Figura 16. Respondenți: 285

17. Comunicarea rezultatelor de performanță organizațională

Având în vedere rezultatele celor două întrebări anterioare și anume frecvența ridicată a întâlnirilor de planificare a strategiei și raportarea performanței, se poate considera că organizațiile din România implementează un sistem eficient de management al performanței.

Însă doar în 21,1% dintre cazuri rezultatele sunt diseminate către toți angajații organizației, în timp ce în 10,2% dintre situații, informațiile nu se comunică deloc.

Acest lucru indică o transparență limitată și, din nou, o comunicare deficitară, care nu permite implementarea corectă și, mai ales, integrată a unui sistem de management. Mai mult, 12,3% dintre respondenți susțin că nu au cunoștințe despre acest aspect, ceea ce este cu atât mai alarmant cu cât performanța la nivel individual trebuie corelată cu celelalte niveluri (strategic, operațional).

În majoritatea cazurilor, rezultatele de performanță organizațională sunt comunicate doar la nivel de management (41,4%) sau la nivel de consiliu de conducere (14%).

Cat de ampla este comunicarea rezultatelor performantei organizationale prin rapoartele de performanta generate periodic?

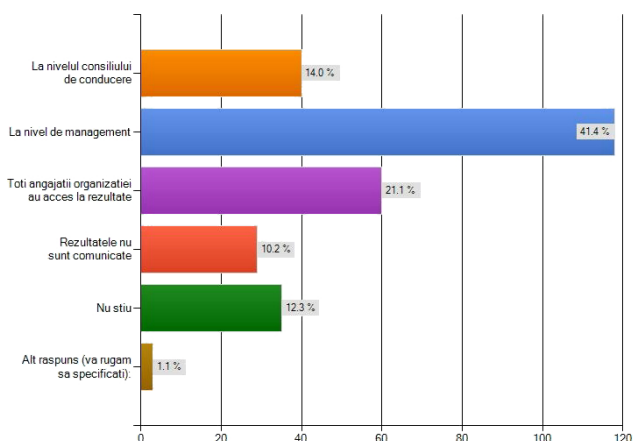


Figura 17. Respondenți: 285

Managementul Performanței la nivel departamental (operațional)

18. Capabilități în managementul performanței la nivel operațional

La nivel operațional, există planuri de activitate documentate sau parțial documentate, într-o proporție de 85,60%, în timp ce activitățile operaționale sunt corelate sau parțial corelate cu obiectivele strategice ale organizației în 89,49% dintre cazuri.

Pentru monitorizarea îndeplinirii obiectivelor operaționale, se folosesc integral indicatori de performanță într-o proporție de 42,41%, și parțial într-o proporție de 35,80%. 19,07% dintre cei chestionați susțin că departamentele din care fac parte nu implementează astfel de concepte pentru monitorizarea îndeplinirii obiectivelor.

Tot referitor la monitorizare, se confirmă trendul de la nivel organizațional în majoritatea cazurilor (55,78%), indicatorii de performanță ai departamentului sunt documentați integral sau parțial în detaliu pe o fișă separată. 31,47% dintre respondenți au afirmat că acest lucru se întâmplă în totalitate, în timp ce 24,30% susțin că acest aspect este îndeplinit doar parțial. Totuși, în aproape 40% dintre cazuri, indicatorii de performanță din departamente nu sunt documentați, ceea ce indică o lipsă de interes pentru instrumente solide de cuantificare a performanței.

În ceea ce privește vizibilitatea performanței și analiza rezultatelor departamentelor, se remarcă aceeași lipsă de transparență, întrucât doar 32,68% dintre respondenți susțin că au acces la aceste informații integral și 33,85% doar parțial.

Sistemul de propunere, implementare și monitorizare a inițiativelor de îmbunătățire a performanței este aliniat integral la obiective și KPIs - 28% și parțial - 25,68%. 40% dintre respondenți susțin că nu există un proces de îmbunătățire a performanței la nivelul departamentului, iar 4,28% dintre respondenți nu au nicio opinie în acest sens.

Așadar, se poate concluziona că, în mare măsură, conceptele legate de managementul performanței la nivel operațional există în majoritatea organizațiilor din care fac parte respondenții, însă nivelul lor de implementare este unul incipient, fiind nevoie de cunoștințe specifice în domeniu pentru a maximiza rezultatele obținute.

Care din următoarele enunțuri caracterizează departamentul în cadrul căruia va desfășurați activitatea:

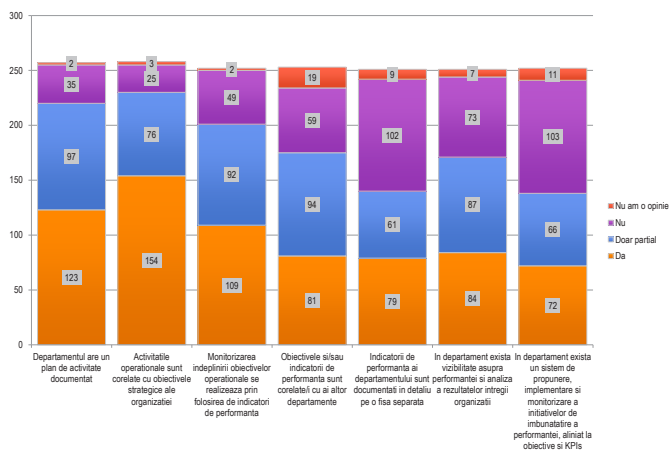


Figura 18. Respondenți: 265

19. Utilizarea instrumentelor de management al performanței la nivel operațional

Rezultatele obținute cu privire la utilizarea instrumentelor specifice managementului performanței la nivel strategic se regăsesc, într-o mare măsură, în analiza la nivel operațional. Sunt utilizate concepte precum: obiective (73,6%), misiune (45,7%), viziune (38,9%) și valori (41,1%), în timp ce instrumente specifice managementului performanței se folosesc mai puțin. Doar 14,7% utilizează scorecard-uri de performanță sau dashboard-uri de performanță. 17,4% dintre respondenți susțin că în cadrul departamentului există un portofoliu de inițiative și proiecte strategice și în doar 19,2% din cazuri sunt monitorizați factorii de succes.

Ca și la nivel strategic, un instrument a cărui utilizare a crescut comparativ cu anul 2011, se referă la indicatorii de performanță, folosiți de această dată la nivel departamental. Se remarcă o creștere a folosirii acestui instrument de 18%, de la 53,7% în urmă cu un an, la 63,4% în 2012, ceea ce reflectă o expansiune a popularității instrumentelor de managementul performanței.

Care instrumente de management al performanței la nivel operațional sunt folosite în departamentul din care faceți parte? (Selectați toate opțiunile pe care le considerați relevante.)

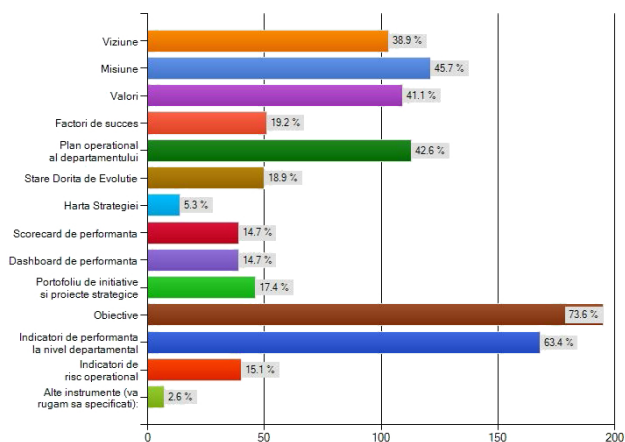


Figura 19. Respondenți: 265

20. Metodologii, sisteme sau concepte consacrate de management al performanței

Analizând răspunsurile obținute la această întrebare, se identifică faptul că în 54,3% dintre cazuri, organizațiile din care fac parte respondenții nu implementează metodologii sau concepte consacrate de îmbunătățire a performanței la nivel operațional. Se confirmă trendul de la nivel strategic, unde procentul corespunzător era de 60%. Printre instrumentele de management al performanței utilizate la nivel de departament sunt: Scorecard departamental (18,9%), Restructurarea proceselor (18,1%) și Dashboard operațional (14,3%). Alte concepte amintite de către cei intervievați au fost: Six Sigma (8,3%) și TQM (6,4%).

Care din următoarele metodologii/sisteme sau concepte consacrate de îmbunătățire a performanței operaționale sunt folosite de către organizația din care faceți parte? (Selectați toate opțiunile pe care le considerați relevante.)

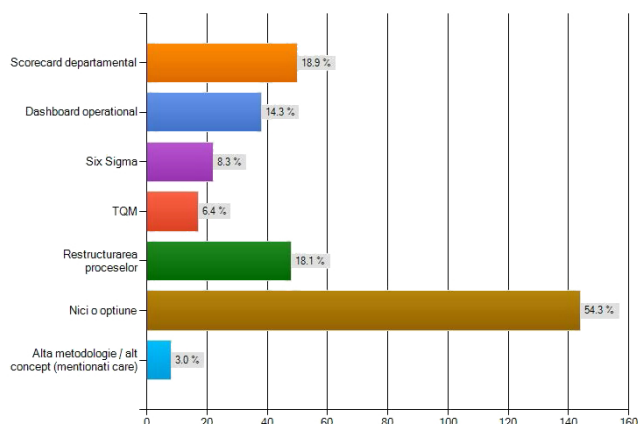


Figura 20. Respondenți: 265

21. Popularitatea utilizării indicatorilor de performanță la nivelul ariilor funcționale

Analizând acest aspect, se poate observa faptul că utilizarea indicatorilor de performanță nu este una uniformă în cadrul organizațiilor din care fac parte respondenții. Există departamente în care se acordă o atenție sporită managementului performanței, cum sunt cel de Vânzări (45,3%), Resurse Umane sau Financiar, cu o pondere de 43% fiecare, cel de Producție (37%) sau cel de Strategie (35,8%).

Aceste rezultate nu sunt surprinzătoare întrucât, tradițional, Vânzările reprezintă un departament în care activitatea este măsurată constant (uneori fiind legată de remunerație), departamentul de Resurse Umane se ocupă de performanța angajaților, care capătă o tot mai importantă odată cu modificările legislative (noul Cod al Muncii), iar departamentul Financiar se ocupă de rezultatele financiare, pentru raportare externă sau internă.

De cealaltă parte, sunt și departamente unde preocuparea pentru managementul performanței nu are un nivel foarte ridicat, aici încadrându-se departamente precum Logistică și Distribuție (23,8%), Marketing (22,6%), IT (19,6%), Administrativ (14,3%) sau Risc (10,9%).

In care arii functionale ale organizatiei din care faceti parte, se da atentie sporita Managementului Performantei si se folosesc indicatori de performanta specifici? (Selectati toate optiunile pe care le considerati relevante.)

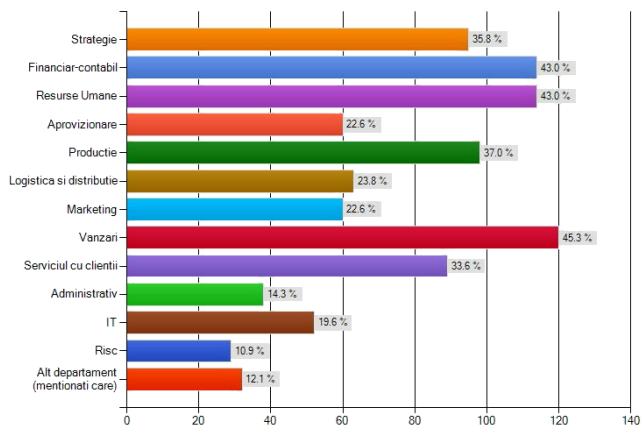


Figura 21. Respondenți: 265

22. Întâlnirile de planificare și revizuire a planurilor operaționale

În cadrul departamentelor din care fac parte respondenții au loc întâlniri de planificare și revizuire a planurilor operaționale într-o proporție de peste 76%: trimestrial (24,5%), lunar (22,3), de două ori pe an (17%) și anual (12,5%). De cealaltă parte, în 13,2% dintre cazuri, nu au loc astfel de întâlniri, iar în 7,5% dintre situații, cei chestionați susțin că nu dețin cunoștințe referitor la aceste aspecte.

Un alt aspect care merită menționat este faptul că la nivel de departament, respondenții susțin că astfel de întâlniri nu au loc într-o proporție de 13,2%, pe când la nivel organizațional, procentul este de doar 8,8%.

Acest decalaj între niveluri reflectă o atenție mai ridicată dedicată strategiei, în defavoarea operaționalului care, în final, pune în practică strategia.

Un element care s-a remarcat în cazul analizei din anul 2011 și care a rămas valabil în 2012, se referă la faptul că frecvența întâlnirilor de planificare și revizuire a planurilor operaționale se situează sub 50% la nivel lunar și trimestrial, în condițiile în care de preferat ar fi un ritm mai accelerat al acestor întâlniri, pentru a putea interveni cu soluții viabile atunci când au loc abateri de la planurile de acțiune.

Indicatori de Performanță KPIs.ro

Alegerea potrivită în managementul performanței

Abonamente KPIs Premium

EXPLORER - 69 RON (TVA inclus)

Acces 6 luni

Caracteristici

- ✓ Acces de bază
- ✓ Explorarea întregului catalog
- ✓ Căutare avansată
- ✓ Vizualizare a definițiilor KPIs
- ✓ Salvarea exemplelor KPIs

Cifre

- ✓ Căutarea prin peste 1800 de exemple KPIs
- ✓ Acces la 14 câmpuri de documentare
- ✓ Vizualizarea a 200 KPIs documentați

Valoare:
30 RON

Cercetare

Un raport de cercetare: *Top 20 KPIs in 2010*

PREMIUM - 499 RON (TVA inclus)

Acces 12 luni

Caracteristici

- ✓ Toate beneficiile contului de EXPLORER, plus:
- ✓ Exportul exemplelor KPIs în format PDF
- ✓ Editarea numărului de KPIs afișat pe pagină
- ✓ Filtrare după număr de vizualizări, evaluare și status al documentării
- ✓ Acces la toate câmpurile de documentare

Cifre

- ✓ Căutarea prin peste 1800 de exemple KPIs
- ✓ Acces la 38 de câmpuri de documentare
- ✓ Exportarea a 500 de KPIs documentați

Valoare:
100 RON

Cercetare

Două rapoarte de cercetare: *Top 20 KPIs in 2010* și la alegere, un raport *Top 25 KPIs in 2010*

INSIGHT - 1899 RON (TVA inclus)

Acces 12 luni

Caracteristici

- ✓ Toate beneficiile contului PREMIUM, plus:
- ✓ Acces online la toate rapoartele de cercetare publicate în catalogul de rapoarte Indicatori de Performanță.ro
- ✓ Sunt publicate anual peste 25 de rapoarte

Cifre

- ✓ Căutare prin peste 1800 de exemple KPIs
- ✓ Acces la 38 de câmpuri de documentare
- ✓ Exportarea a 1000 de KPIs documentați

Valoare:
900 RON

Cercetare

Trei template-uri Excel, populate cu peste 70 de exemple KPIs: *Balanced Scorecard, KPI Dashboard, Grafic al performanței*

24. Comunicarea rezultatelor de performanță la nivel departamental

Dacă procentul de respondenți care afirmă că au acces la rezultatele de performanță organizațională este de 21,1%, la nivelul de departament, acest lucru se întâmplă într-un procent relativ mai mic, de doar 16,2%. Totodată, în 13,6% dintre cazuri, respondenții susțin că rezultatele departamentului nu sunt procesate și raportate.

Acest procent este mai ridicat decât la nivel organizațional, unde procentul era de 10,2%, ceea ce reprezintă o transparență mai redusă a organizației pe măsură ce se coboară ierarhic. Interesant de remarcat este faptul că aproximativ 12% (12,8% la nivel de departament și 12,3% la nivel organizațional), dintre angajații organizației nu cunosc aceste informații.

Cea mai eficientă comunicare se realizează la nivelul departamentului, aspect evidențiat de 28,7% dintre respondenți care susțin acest lucru. De asemenea, interesant este procentul ridicat, 26,4% dintre cazuri, în care rezultatele departamentului sunt comunicate la nivelul Consiliului de Conducere, procent mai mare chiar decât cel de la nivel organizațional (14%).

In departamentul din care faceti parte intalnirile de planificare si revizuire a planurilor operationale se desfasoara:

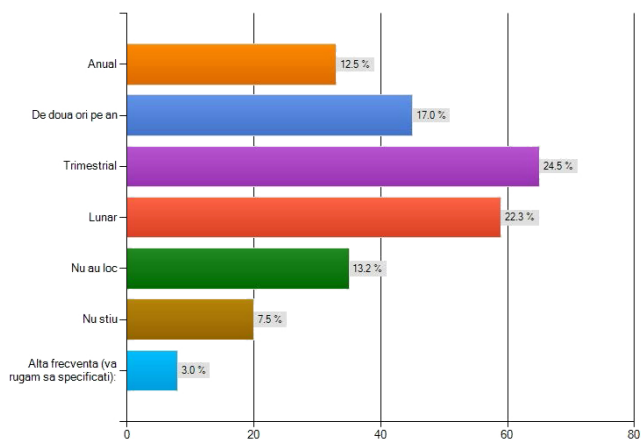


Figura 22. Respondenți: 265

23. Întâlnirile de raportare și analiză a performanței la nivel departamental

În ceea ce privește frecvența de raportare a performanței și analiză a rezultatelor departamentului în care își desfășoară activitatea respondenții, se poate concluziona că în peste 73% dintre cazuri astfel de întâlniri au loc cel puțin trimestrial. O analiză mai detaliată arată că această activitate are loc: lunar (29,4%), trimestrial (22,6%), săptămânal (12,1%), de două ori pe lună (6%) și zilnic (3,4%). Comparativ cu frecvența acestor întâlniri la nivel strategic și executiv, se remarcă o predilecție spre întâlnirile lunare și zilnice în cazul departamentului, spre trimestru și săptămână, în cazul nivelului de management, și spre anual și bianual în cazul nivelului strategic. Acest lucru este benefic organizației, deoarece denotă preocupare, cel puțin la nivel conceptual, pentru monitorizarea rezultatelor. Există totuși și un procent de 12,5% dintre respondenți care afirmă că astfel de întâlniri nu au loc și un procent de 8,7% care susțin că nu cunosc astfel de informații.

Intalnirile de raportare a performantei si analiza a rezultatelor departamentului se desfasoara:

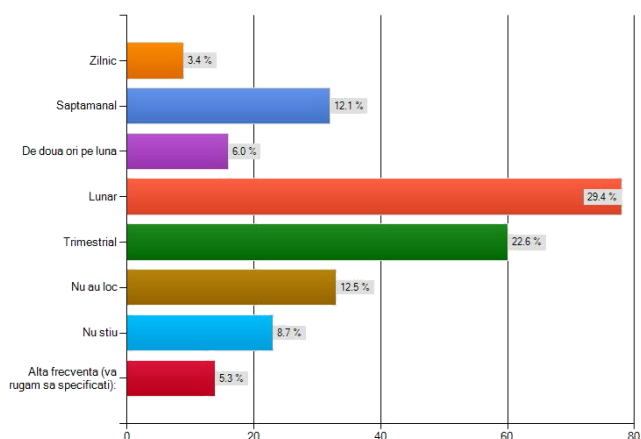


Figura 23. Respondenți: 265

Cat de ampla este comunicarea rezultatelor performantei departamentului prin rapoartele de performanta generate periodic?

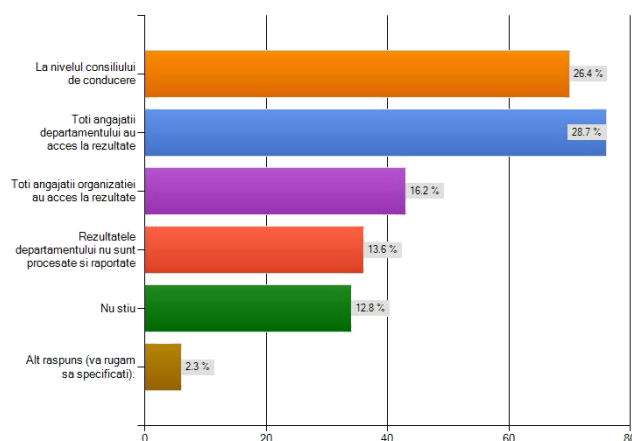


Figura 24. Respondenți: 265

Managementul Performanței la nivel de angajat (individual)

25. Caracteristicile managementului performanței la nivel individual

În ceea ce privește managementul performanței la nivel individual, 74,9% dintre respondenți sunt de acord cu existența integrală sau parțială a unui proces structurat de planificare și evaluare a performanței angajaților și că acest proces motivează angajații (un procent de 74,48%). Corelația ridicată între aceste elemente sugerează eficiența planificării și monitorizării rezultatelor la nivel de individ. De asemenea, angajații susțin că își ghidează activitatea integral sau parțial, într-o proporție de 85,36%, conform obiectivelor/criteriilor de performanță la nivel individual.

Important de remarcat este faptul că aceste obiective sunt corelate integral sau parțial cu cele ale departamentului aflate la o valoare de 76,15% și cu cele organizaționale, la o valoare de 76,15%. Totodată, obiectivele operaționale sunt corelate sau parțial corelate cu cele strategice în 84,49% dintre cazuri, conform răspunsurilor obținute la întrebarea 18. Așadar, am putea afirma că în organizațiile din care fac parte respondenții, obiectivele sunt aliniate între niveluri, însă lipsește comunicarea eficientă a rezultatelor activităților întreprinse pentru atingerea obiectivelor propuse.

Care din următoarele enunțuri caracterizează managementul performanței la nivel individual în organizația din care faceți parte:

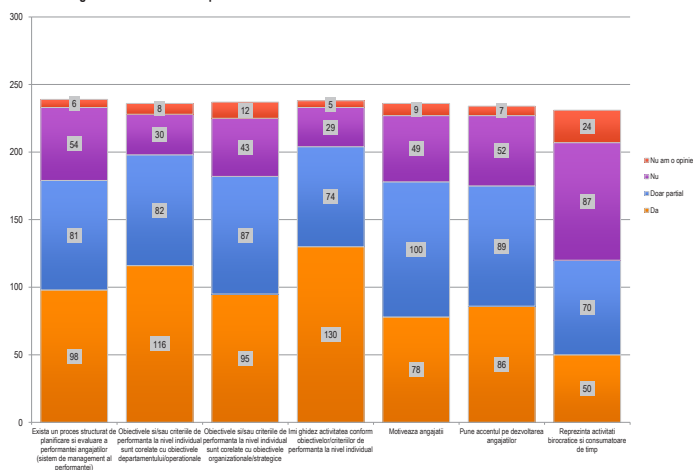


Figura 25. Respondenți: 244

26. Utilizarea instrumentelor de management al performanței la nivel individual

La nivel individual, cel mai mare accent este pus pe stabilirea și evaluarea obiectivelor individuale (71,7%), aspect care înregistrează o creștere de 7,5% comparativ cu anul 2011, când procentul se situa la 66,7%. Astfel, se întărește rezultatul obținut la întrebarea anterioară privind modul în care

Nr. de referință: ID AI0128003

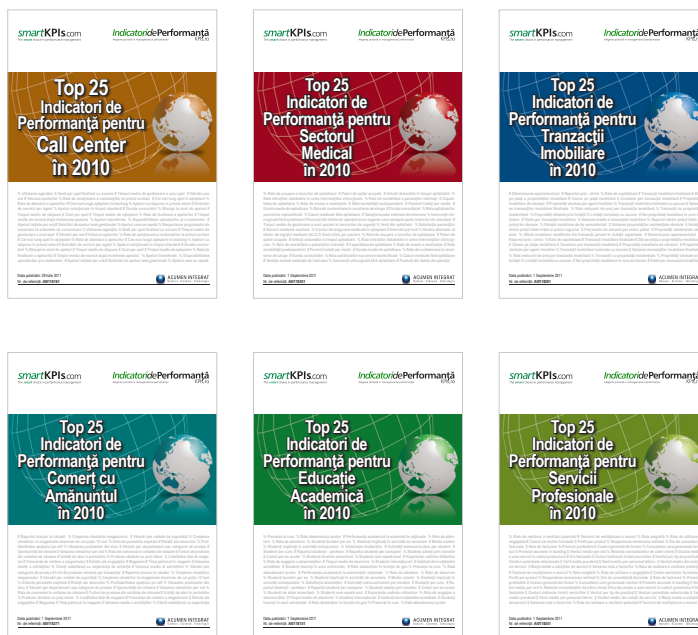
Indicatori de Performanță KPIs.ro

Alegerea potrivită în managementul performanței

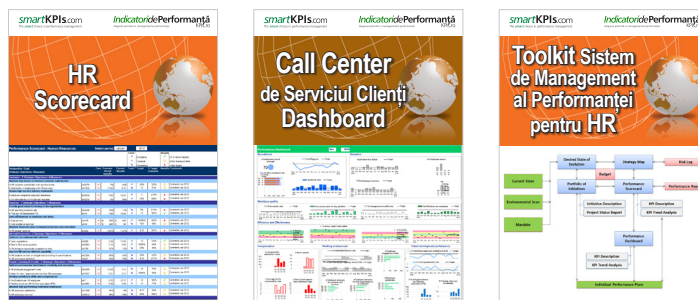
Rapoarte specifice arilor funcționale



Rapoarte specifice industriilor



Instrumente specifice arilor funcționale și industriilor



angajații se raportează la propriile obiective, dar și la cele ale departamentului din care fac parte sau la cele strategice. Alte instrumente sau procese de management al performanței larg utilizate la nivel individual sunt: criteriile de performanță la nivel individual (68,4%), evaluarea competențelor (65,2%). O importanță mai redusă se acordă bonusării pe baza performanței (54,1%), întâlnirilor individuale de evaluare a performanței (47,5%), evaluării comportamentelor (44,3%) și autoevaluării (45,9%). În categoria instrumentelor mai puțin utilizate, menționăm: bonusarea pe baza comportamentului (9,8%), asistența în planificarea carierei pentru angajați (12,3%) și mentoratul pentru angajați (13,5%), ceea ce indică o preocupare relativ scăzută a organizației pentru dezvoltarea personală a propriilor angajați, accentul punându-se în cea mai mare măsură pe rezultatele și plus valoarea pe care angajații le aduc organizației. Interesant de remarcat este faptul că nici bonusarea de echipă (14,8%) nu ocupă un rol important ca instrument de management al performanței, în condițiile în care actualmente se dorește tot mai mult dezvoltarea abilităților de lucru în echipă.

implicarea angajaților la propria dezvoltare, ceea ce poate fi demotivant. De asemenea, o astfel de abordare poate duce la scăderea performanței angajaților, a simțului de apartenență la organizație.

De cealaltă parte, există 2,9% dintre respondenți care afirmă că în cadrul organizațiilor din care fac parte, planul de dezvoltare și criteriile de performanță la nivel individual sunt stabilite doar de către angajați, fără contribuții din partea managerilor, o altă situație ce nu este recomandată.

Care instrumente și/sau procese de management al performanței la nivel individual sunt folosite în organizația din care faceți parte? (Selectați toate opțiunile pe care le considerați relevante.)

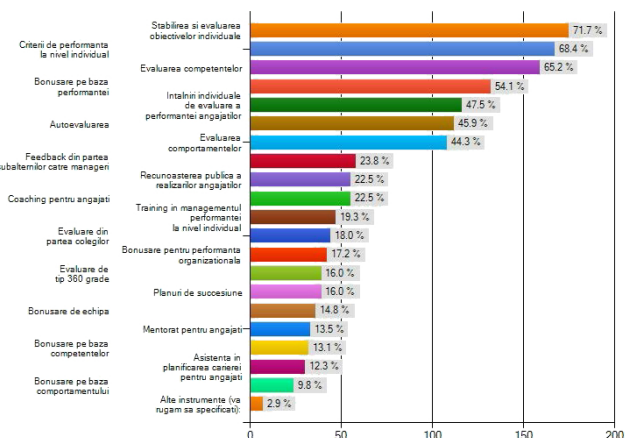


Figura 26. Respondenți: 244

27. Stabilirea planurilor de dezvoltare și a criteriilor de performanță la nivel individual

Este indicat ca rezultatele obținute la această întrebare să fie corelate cu cele aferente anului 2011 deoarece se remarcă un trend negativ în ceea ce privește gradul de implicare a angajaților la stabilirea planului propriu de dezvoltare. Astfel, dacă în 2011, 60,1% dintre respondenți susțineau că în organizațiile din care fac parte, planul de dezvoltare și criteriile de performanță la nivel individual sunt stabilite de către angajați împreună cu managerii în urma unor consultări, doar 51,2% mai susțin acest lucru în 2012. Acest aspect este îngrijorător pentru că nu încurajează

Planul de dezvoltare și criteriile de performanță la nivel individual sunt stabilite:

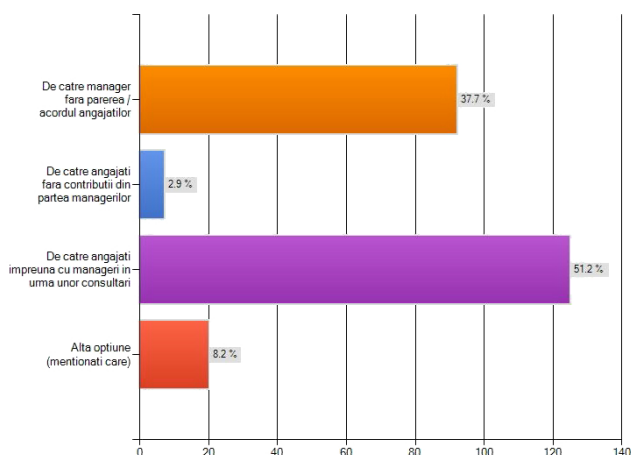


Figura 27. Respondenți: 159

28. Părțile implicate în păstrarea și centralizarea copiilor planurilor și ale evaluărilor de performanță

În proporție de 44,7%, respondenții la această întrebare afirmă că departamentul de Resurse Umane, managerul direct și angajatul în sine sunt responsabili de păstrarea copiilor planurilor și evaluărilor de performanță. Aspectul este pozitiv deoarece este de dorit ca toate părțile implicate în procesul de evaluare să dețină exemplarele aferente. În 17,6% dintre cazuri, respondenții susțin că aceste copii sunt păstrate doar de către departamentul de Resurse Umane și de către managerul direct, situație care se regăsea aproximativ în aceeași procent (17,5%) și în anul 2011. Acest aspect poate fi motivat de faptul că 37,7% dintre angajați nu sunt implicați în procesul de evaluare, aspect evidențiat în cadrul întrebării anterioare. Alte situații sunt cele în care exemplarele planurilor și evaluărilor de performanță sunt păstrate de către: departamentul de Resurse Umane și angajat (5,7%), manager direct și angajat (12,7%), manager (11,5%). În astfel de cazuri, pot apărea blocaje în modul de realizare a evaluării și a modalității de îmbunătățire a performanței angajaților.

Copii ale planurilor si evaluarilor de performanta sunt pastrate de catre:

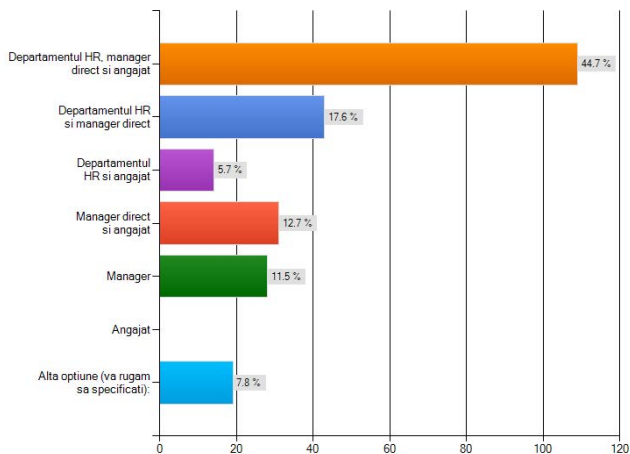


Figura 28. Respondenți: 159

29. Întâlnirile de planificare și revizuire a planurilor de performanță individuală

În 79,1% dintre cazuri, astfel de întâlniri manager-angajat au loc cel puțin o dată pe an și anume: anual (32,4%), de două ori pe an (24,6%), trimestrial (12,3%), în fiecare lună (8,6%) și săptămânal (1,2%). Predilecția pentru frecvențe anuale și bianuale în defavoarea celor lunare și chiar săptămânale reprezintă un aspect care necesită îmbunătățire pentru că procesul de evaluare trebuie să fie unul continuu.

Este necesar ca gradul de atingere a obiectivelor și a rezultatelor activităților întreprinse în acest sens să fie monitorizate constant, pentru a putea interveni cu soluții de corijare viabile și mai ales oportune. Lipsa unor măsuri implementate în timp util poate duce la rezultate mai slabe.

De asemenea, îngrijorător este faptul că 13,1% dintre respondenți susțin că astfel de întâlniri nu au loc în organizația din care fac parte, iar un procent de 4,9% nu au cunoștință de asemenea practici.

Intalnirile manager/angajat de planificare si revizuire a planurilor de performanta individuala se desfasoara:

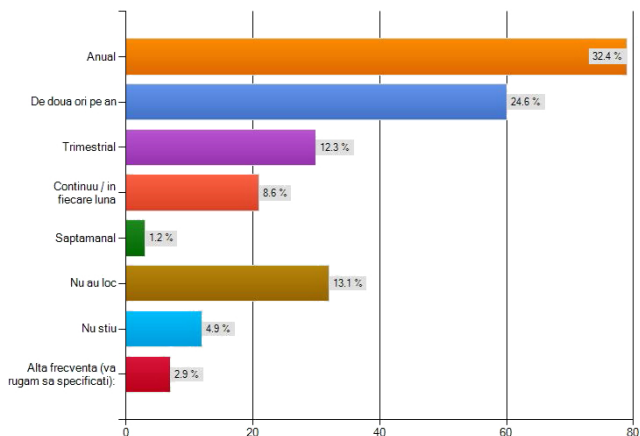


Figura 29. Respondenți: 159

30. Folosirea planurilor de performanță individuală

Planurile de performanță individuală sunt folosite în mare măsură (28,3%) pentru alinierea competențelor angajaților cu obiectivele organizației, iar acest lucru dă rezultate dacă luăm în calcul gradul ridicat de corelare a obiectivelor propuse la diferite niveluri ale organizației. A doua utilizare este cea de identificare a angajaților cu nevoi de pregătire/dezvoltare (18%), aspect evidențiat și de utilizarea ridicată a unor instrumente de management al performanței dedicate evaluării obiectivelor și competențelor angajaților. Într-un procent de 15,6%, planurile de performanță sunt utilizate pentru fundamentarea deciziilor de bonusare, procent relativ scăzut comparativ cu cel de 54,1% în care se utilizează bonusarea pe baza performanței ca instrument de management al performanței. Acest lucru ridică semne de întrebare în legătură cu validitatea sistemului de bonusare, care poate fi interpretat ca punând prea mare accent pe atingerea obiectivelor și nu pe modalitatea de atingere a acestora, pe eficiența angajaților. Alte utilizări ale planurilor de performanță ale angajaților sunt: identificarea salariaților cu performanțe înalte (12,7%), sprijinirea axării organizației pe performanță (11,5%), identificarea salariaților cu performanță scăzută (7,8%).

Cum sunt folosite planurile de performanta ale angajatilor

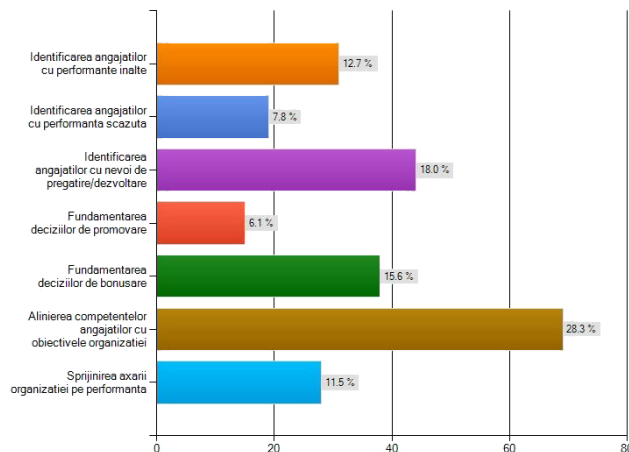


Figura 30. Respondenți: 244

31. Factori motivaționali pentru încurajarea contribuției și a performanței individuale

Principalele modalități de încurajare a contribuției și a performanței individuale în organizațiile din care fac parte respondenții sunt: comunicarea și buna înțelegere a priorităților (38,5%) și încurajarea performanței printr-un sistem de bonusare (36,9%). Realizând o analiză comparativă cu răspunsurile oferite de respondenți în urmă cu un an, se remarcă faptul că recunoașterea realizărilor în cadrul echipei (33,2% în 2012), precum și cadrul de lucru clar

și structurat (32,8% în 2012) reprezintă factori motivaționali care și-au păstrat în mare măsură aceeași importanță ca în anul 2011. De asemenea, evidentă este menținerea ca principal factor motivațional a modului în care prioritățile sunt comunicate și înțelese, cu o scădere totuși de 13%, de la un procent de 44,3% în 2011.

Modificări importante au avut loc la nivelul mediului și a atmosferei de lucru considerate motivante și propice performanței, acestea înregistrând o scădere de 27%, de la 41% în anul 2011, la 29,9% în 2012.

Tot în scădere, de această dată cu 23,6%, este și rolul managerului în procesul motivațional al angajatului, care nu mai este văzut ca un antrenor pentru îmbunătățirea performanței decât în 24,6% cazuri față de 32,2% în 2011.

Așadar, pentru angajați devine mai important sistemul de bonusare, respectiv modul de recompensare a performanțelor obținute, decât mediul în care lucrează sau colectivul alături de care își desfășoară activitatea.

Acest aspect este unul negativ, atât timp cât componenta financiară este văzută ca un mijloc de atingere a obiectivelor.

Aspectul social este important pentru că într-un mediu neadecvat, pe termen lung, rezultatele nu vor mai fi la fel de bune. Îngrijorătoare este creșterea cu aproape 33% față de 2011, de la 19,7% la 26,2% a celor care susțin că în organizația din care fac parte nu se încurajează performanța individuală.

Cum va este încurajată contribuția și performanța individuală? (Selectați toate opțiunile pe care le considerați relevante.)

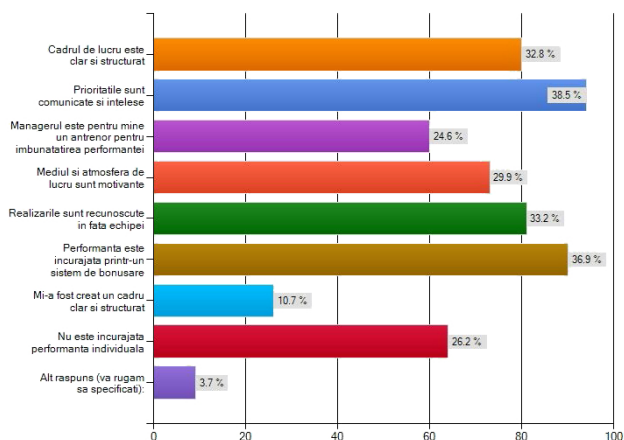


Figura 31. Respondenți: 244

32. Instruirea pentru managementul performanței la nivel individual

Instruirea care se realizează în cadrul organizației din care respondenții fac parte este adresată preponderent managerilor și coordonatorilor de echipe și mai puțin celorlalți angajați. În dezvoltarea de obiective și indicatori de performanță, managerii și șefii de echipă sunt implicați într-o proporție de 78,54%, iar în redactarea rapoartelor de evaluare a performanței angajaților, într-un procent de 60%. Alte tipuri de instruire majoritar dedicate managerilor și coordonatorilor cuprind: instruire pentru realizarea întâlnirilor de evaluare a performanței (56,10%), oferirea și primirea de feedback (55,61%), redactarea planurilor individuale de performanță (55,12%) și motivarea angajaților (54,63%). Singurul tip de instruire adresat într-o mai mare măsură tuturor angajaților se referă la ajutarea personalului cu performanță scăzută pentru îmbunătățirea rezultatelor (48,29%). Este firesc și imperativ ca persoanele cu atribuții de conducere să fie instruite cu privire la aspecte ce țin de obiective și monitorizarea rezultatelor. Totuși, la capitolul oferire și primire de feedback, este de dorit ca toți angajații să beneficieze de instruire, pentru că la nivelul întregii organizații comunicarea este importantă și schimbul de informații trebuie să fie unul eficient.

In organizația din care faceți parte este oferită instruire:

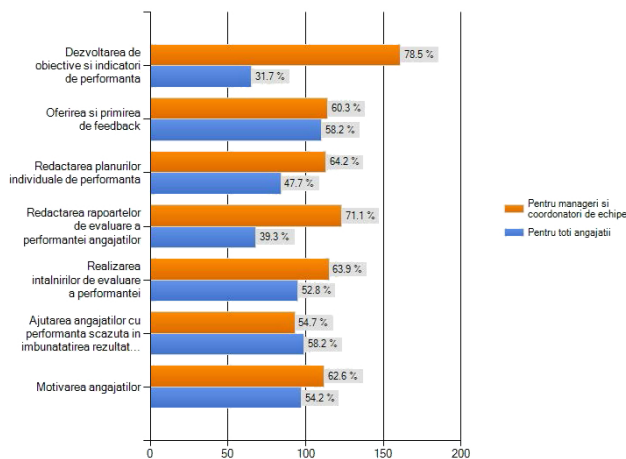


Figura 32. Respondenți: 244

33. Modalități de abordare a performanțelor individuale scăzute

Ca principale modalități de abordare a lipsei de performanță la nivel de angajat, cei chestionați menționează măsurile de redresare a performanței (52,9%) și planurile de dezvoltare a competențelor angajatului (46,7%). Este un lucru îmbucurător că într-o măsură mai mică (32%) se apelează la terminarea angajării și că doar în 20,5% de cazuri se reduc responsabilitățile și funcțiile. Aceste rezultate indică

o deschidere a organizațiilor spre ceea ce înseamnă cu adevărat managementul performanței, mare parte dintre acestea alegând să investească în personal decât să renunțe la acesta. Se optează, deci, pentru stabilitate, evitându-se fluctuațiile de personal, în măsura în care acest lucru este posibil și benefic pentru ambele părți.

instrumentelor și proceselor specifice managementului performanței, în același timp fiind necesară consolidarea nivelului de cunoaștere și înțelegere în acest domeniu.

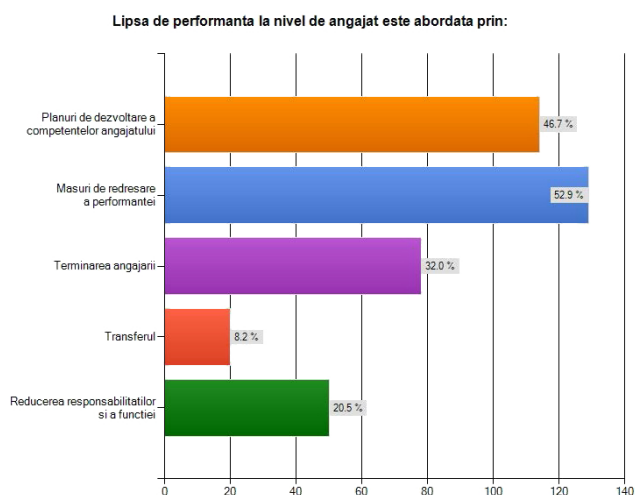


Figura 33. Respondenți: 244

Utilizarea Managementului Performanței în cadrul organizațional

34. Gradul de dezvoltare a managementului performanței

Nivelul de dezvoltare a managementului performanței în organizațiile din România este considerat a fi cel puțin mediu la toate cele trei niveluri organizaționale și de către cea mai mare parte a respondenților: 52,6% (nivelul strategic), 61% (nivelul operațional) și 56,1% (nivelul individual).

Aproximativ 35% dintre răspunsuri indică faptul că gradul de maturitate a capacităților de management al performanței este unul incipient la toate nivelurile organizaționale: strategic (39,5%), operațional (35,1%) și individual (33,3%).

Pe de altă parte, un număr redus de respondenți consideră că managementul performanței se află într-un stadiu avansat sau foarte avansat: în ceea ce privește performanța întregii organizații - 18,4%, la nivel de departamente și procese - 17,9% și la nivel individual - 15,4%.

Un aspect important îl reprezintă faptul că un procent scăzut dintre cei chestionați susțin că managementul performanței nu se implementează deloc în cadrul organizației în care activează: la nivel strategic - 7,9%, la nivel operațional - 4,4% și la nivel individual - 10,5%.

Pe baza acestor rezultate, se evidențiază un potențial de creștere în ceea ce privește adoptarea și implementarea

In opinia dumneavoastră, în organizația din care faceți parte, Managementul Performanței se afla la un grad de dezvoltare:

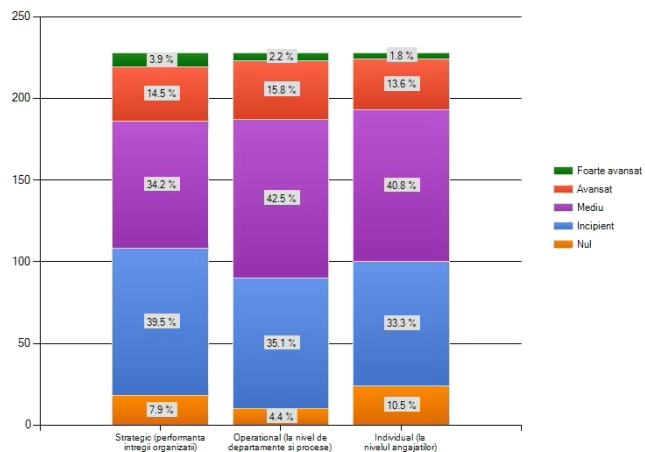


Figura 34. Respondenți: 228

35. Impactul folosirii instrumentelor și proceselor de managementul performanței asupra îmbunătățirii performanței

Dacă se analizează modul în care respondenții percep impactul folosirii instrumentelor și proceselor de managementul performanței asupra îmbunătățirii performanței, rezultatele sunt similare cu cele aferente întrebării anterioare. Astfel, aproximativ 50% dintre respondenți consideră că instrumentele și procesele de managementul performanței au avut un impact cel puțin mediu, la toate cele trei niveluri organizaționale: strategic (55%), operațional (62,3%) și individual (61%).

Un procent scăzut dintre cei chestionați (aproximativ 15%) afirmă că nu s-au folosit instrumente și procese de managementul performanței: la nivel strategic (16,2%), operațional (12,7%) și individual (16,2%). Comparativ cu răspunsurile oferite de respondenți în anul 2011, procentul celor care susțineau că nu au fost utilizate astfel de instrumente și procese a scăzut de la 18% la 15%, ceea ce indică un nivel în progres al disponibilității organizațiilor din România înspre a adopta tehnici specifice managementului performanței.

La polul opus, peste 30% dintre respondenți afirmă că instrumentele și procesele de management al performanței au avut un impact mare și foarte mare asupra îmbunătățirii performanței. Impactul cel mai puternic este evidențiat la nivelul operațional (33,4%), urmat de nivelurile strategic și individual, fiecare înregistrând un procent de 30,7%.

In opinia dumneavoastră, cat de mare a fost impactul folosirii instrumentelor si proceselor de managementul performantei asupra imbunatatirii performantei?

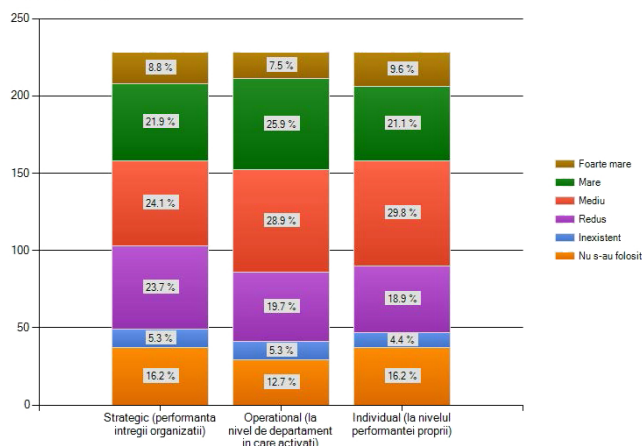


Figura 35. Respondenți: 228

36. Utilitatea și importanța managementului performanței

Percepția respondenților asupra utilității și importanței managementului performanței este în general una pozitivă pentru toate componentele investigate.

Se observă astfel o preocupare crescândă a profesioniștilor din România pentru adoptarea și implementarea instrumentelor specifice de managementul performanței în vederea îmbunătățirii performanței și atingerii obiectivelor organizaționale.

Un aspect important îl reprezintă faptul că peste 65% dintre respondenți consideră că managementul performanței are o utilitate mare și foarte mare în raport cu următoarele elemente:

- 82% în legătură cu echipa managerială;
- 79,8% în legătură cu propriul post ocupat;
- 77,6% în legătură cu organizația per ansamblu;
- 76,8% în legătură cu managerul direct;
- 75% în legătură cu departamentul din care fac parte;
- 68% în legătură cu echipa din care fac parte;
- 65,8% în legătură cu relația între client și organizația în care aceștia activează.

70% dintre respondenți consideră că managementul performanței are o importanță mare și foarte mare în raport cu toate elementele enumerate anterior și susțin acordarea unei importanțe și mai mari pe viitor, cu precădere în relația cu organizația per ansamblu și cu echipa managerială.

IMPORTANȚA STUDIULUI PENTRU ACADEMICIENI

Managementul performanței este încă la un stadiu emergent de implementare în România, deși gradul de familiarizare cu acest concept este unul ridicat, iar perspectivele de dezvoltare, semnificative. Studiul își propune să ofere informații relevante, necesare unei comprehensiuni veridice asupra realității din organizațiile din România.

Independența universitară oferă posibilitatea studierii unor cursuri diverse, iar continua dezvoltare pe care managementul a cunoscut-o recent creează premisele unui moment propice ca în universitățile din România să fie teoretizată mult mai activ disciplina managementul performanței.

Privit din aceste perspective studiul se dovedește a fi potențial interesant pentru cadrele univertistare specializate în management, și care își doresc o perfecționare în managementul performanței, dar și pentru profesorii care predau alte discipline, ca o literatură de specialitate bine documentată.

Din perspectiva academicienilor de nivel internațional, managementul performanței acordă o importanță deosebită alinierii obiectivelor și performanței în cadrul organizației, la toate cele trei niveluri: strategic, operațional și individual. Cercetarea ar trebui să se axeze pe construirea unor sisteme mai bune de măsurare și de integrare a indicatorilor de performanță, pentru cuantificarea rezultatelor.

Nevoia de a modifica principiile și metodologiile actuale ale managementului performanței trebuie să adreseze și nevoile forței de muncă viitoare. Programele educaționale ar trebui să instruiască studenții cu privire la modul de utilizare a teoriilor privind managementul performanței în practică.

Pentru studenți, un astfel de studiu nu numai că le aduce la cunoștință situații reale din organizațiile în care își doresc să activeze, dar le dezvoltă spiritul critic, gândirea sistemică și aptitudinea de a lua decizii pe baza unor informații deținute la un moment dat. Astfel de competențe sunt promovate actualmente de școala românească, încercându-se trecerea de la educația bazată pe cunoștințe și teorie, la cea bazată pe aptitudini și practică.

Din perspectivele mai sus enunțate, actulul studiu își poate dovedi utilitatea pentru mediul academic românesc cu atât mai mult cu cât progresul continuu al managementului favorizează noi direcții de urmat, iar managementul performanței poate fi considerat un domeniu care face legătura între toate domeniile din spectrul managerial.

37. Evaluarea impactului folosirii sistemelor de management al performanței la nivel de organizație și departament

Majoritatea respondenților afirmă că evaluarea impactului folosirii sistemelor de management al performanței la nivel de organizație și departament ar trebui realizată în baza gradului de atingere a obiectivelor (82%) și de stabilire a unui sistem de management al performanței înțeles și util (78,5%).

Un număr mai mic de respondenți susține că evaluarea impactului folosirii sistemelor de management al performanței ar trebui să se realizeze în funcție de gradul de recunoaștere informală a realizărilor organizației de către management și angajați (45,6%) și gradul de evoluție a prețurilor acțiunilor companiei (11%).

Alte aspecte menționate de respondenți spre a fi luate în considerare pentru evaluarea impactului folosirii instrumentelor și proceselor de managementul performanței includ: gradul de creștere a profitabilității, poziționarea pe piață față de concurenți și contribuția la dezvoltarea și motivarea angajaților.

Evaluarea impactului folosirii sistemelor de management al performanței la nivel de organizație și departament trebuie făcuta în baza gradului de:

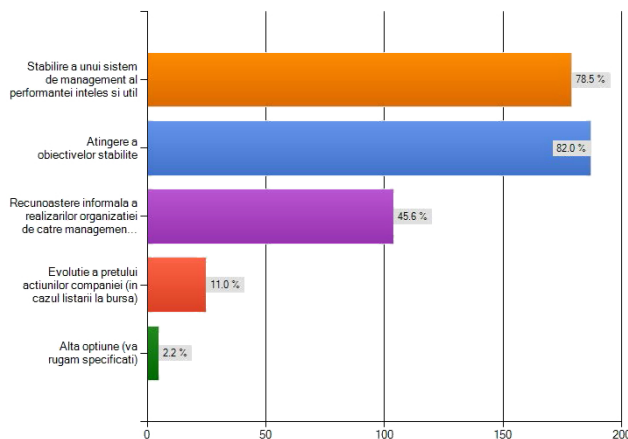


Figura 37. Respondenți: 228

38. Evaluarea impactului folosirii sistemelor de management al performanței la nivel de angajat

Principalele elemente considerate de respondenți ca fiind importante pentru evaluarea impactului folosirii sistemelor de management al performanței la nivel de angajat sunt gradul de aliniere a planurilor individuale de performanță cu obiectivele organizaționale (71,9%) și gradul de îndeplinire a planurilor individuale de performanță (70,6%).

Estimati masura in care Managementul Performantei este util pentru

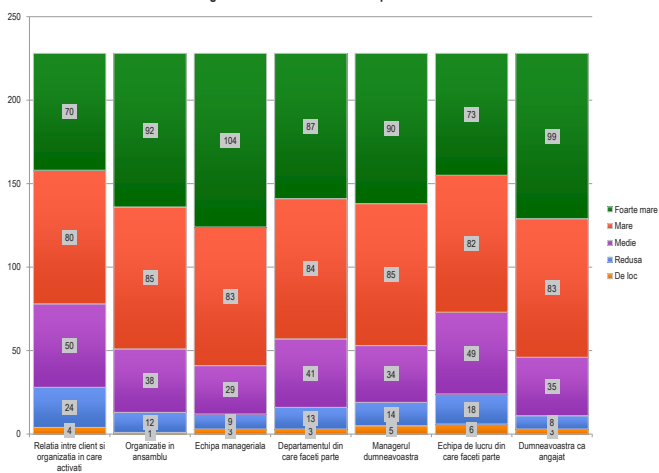


Figura 36-a. Respondenți: 228

Estimati masura in care Managementul Performantei este important pentru

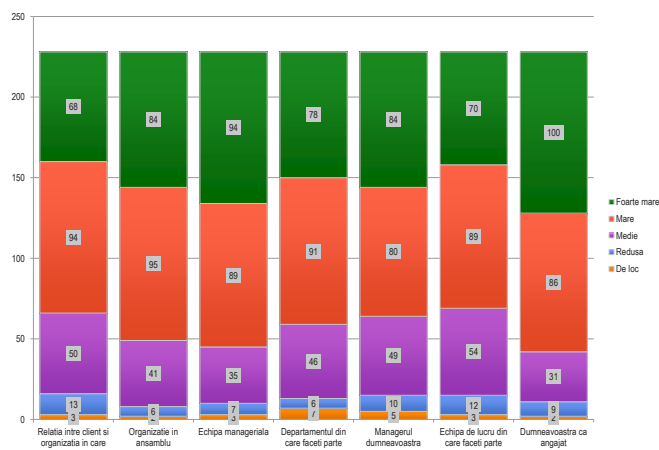


Figura 36-b. Respondenți: 228

Estimati masura in care Managementul Performantei ar trebui sa fie mai important pentru

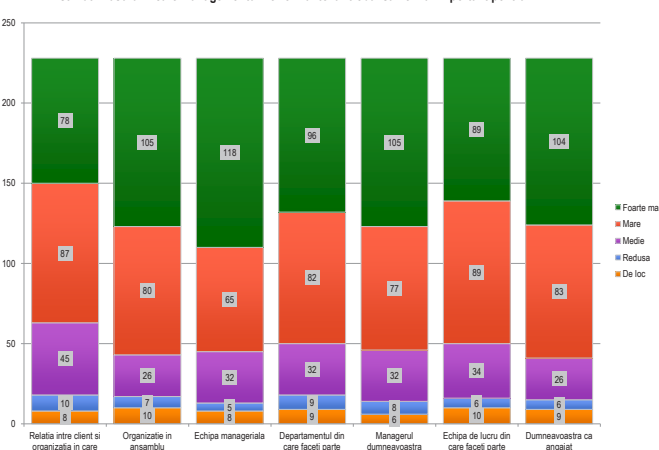


Figura 36-c. Respondenți: 228

O pondere importantă a respondenților consideră că evaluarea impactului folosirii instrumentelor și proceselor de managementul performanței la nivel de angajat ar trebui să se realizeze și în funcție de gradul de dezvoltare a planurilor individuale de performanță (58,8%) și gradul de satisfacție a angajaților (51,3%).

Evaluarea impactului folosirii sistemelor de management al performanței la nivel de angajat trebuie făcută în baza gradului de:

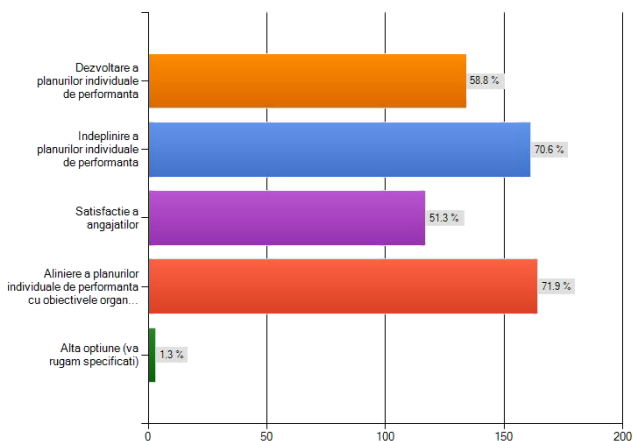


Figura 38. Respondenți: 228

39. Abordarea managementului performanței în organizații

Cei mai mulți respondenți (39,5%) afirmă că în cadrul organizațiilor în care activează, abordarea privind managementul performanței este una informală, lipsind documentele sau rapoartele care să formalizeze procesele sau instrumentele folosite.

Acest lucru atestă un interes scăzut al organizațiilor în ceea ce privește adoptarea unor instrumente solide de măsurare și cuantificare a performanței.

Pe de altă parte, 34,6% dintre cei chestionați declară că instrumentele și procesele de management al performanței sunt bine definite și documentate (de exemplu: indicatorii de performanță sunt definiți, procesele de lucru cu aceștia sunt descrise), iar 30,3% afirmă că există o entitate centralizată responsabilă de coordonarea tuturor activităților de managementul performanței.

Un procent mai redus al respondenților (26,8%) consideră că în cadrul organizațiilor proprii se folosește o abordare integrată pentru implementarea strategiei, care prevede alinierea managementului performanței între nivelul strategic, operațional și individual, comunicarea între niveluri, utilizarea de sisteme și instrumente integrate pentru managementul performanței.

Din acest punct de vedere, se observă o ușoară scădere

Studiul Managementul Performanței în România 2012

față de rezultatele studiului din 2011, când 33,9% dintre respondenți afirmă că în organizațiile în care activează se folosește o abordare integrată pentru implementarea strategiei.

Este reconfirmat astfel faptul că mediul organizațional din România se află într-un stadiu de dezvoltare și maturizare a capacităților de management al performanței, neexistând încă o abordare integrată și structurată pentru toate nivelurile organizaționale.

Care dintre variantele de mai jos corespund abordării de Management al Performanței în organizația din care faceți parte? (Selectați toate opțiunile pe care le considerați relevante.)

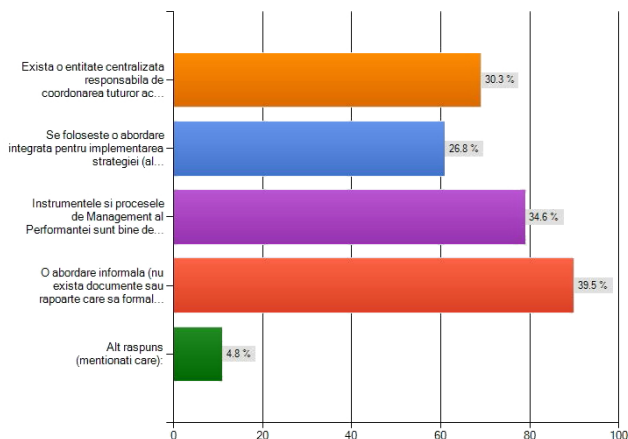


Figura 39. Respondenți: 228

40. Atitudinea managerilor în raport cu managementul performanței

Per ansamblu, se observă o atitudine pozitivă a managerilor în ceea ce privește utilizarea instrumentelor și proceselor de managementul performanței. Astfel, în 62,3% dintre cazuri managerii organizațiilor consideră activitățile legate de managementul performanței utile, iar în 15,8% dintre situații, aceștia au adoptat cu entuziasm instrumentele și procesele legate de managementul performanței.

Această atitudine pozitivă, care implică conștientizarea utilității și importanței managementului performanței la nivel organizațional, indică un interes crescut în domeniu, dar un nivel emergent în ceea ce privește receptivitatea și implementarea practicilor de management al performanței.

Pe de altă parte, 41,6% dintre răspunsuri indică faptul că managerii se declară deschis împotriva acestor acțiuni, implicându-se din obligație, fără a crede în utilitatea lor.

Din acest punct de vedere, este reconfirmat faptul că nu există încă o înțelegere profundă asupra aplicabilității și eficienței instrumentelor și proceselor de managementul performanței.

Care dintre variantele de mai jos corespund atitudinii managerilor în raport cu Managementul Performanței în organizația din care faceți parte? (Selectați toate opțiunile pe care le considerați relevante.)

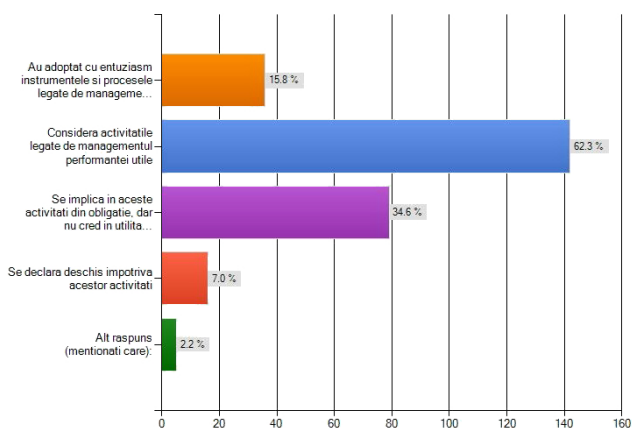


Figura 40. Respondenți: 228

41. Modalități de recompensare a performanței

Principala formă de recompensare preferată de respondenți este bonusul financiar (43,4%), urmată de aranjamente flexibile de lucru (14,5%) și aprecierea și recunoașterea realizărilor din partea conducerii în fața colegilor (13,6%). Alte variante menționate ca forme de recompensă dorite sunt: o echipă de lucru cu care se înțeleg foarte bine (12,3%), recompense nefinanciare sub forma biletelor la film, excursii, participare la cursuri și conferințe (6,1%), o nouă funcție cu titlu care să impresioneze (5,3%) și echipament de lucru de ultimă generație (4,8%).

Se observă, astfel, preferința atât pentru formele de recompensare materială, care au rolul de a stimula angajații, întărind performanța ca valoare organizațională, cât și pentru aspectele de natura dezvoltării profesionale și a carierei, care vizează dezvoltarea competențelor care sunt necesare pentru îndeplinirea sarcinilor de muncă, respectiv pentru atingerea obiectivelor stabilite.

Ce forma de recompensă ați prefera dacă ați avea de ales? (doar o selecție)

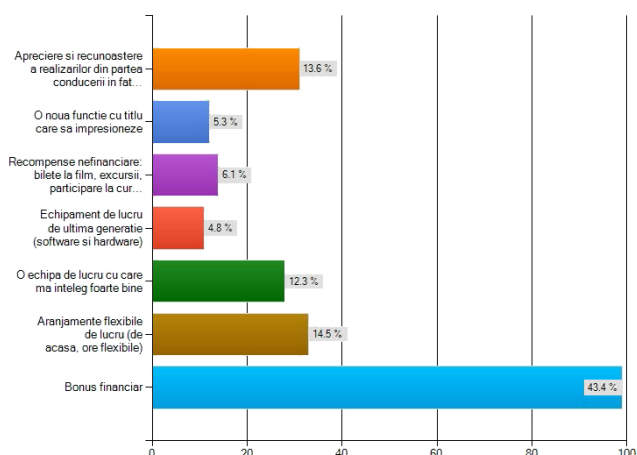


Figura 41. Respondenți: 228

42. Sisteme de bonusare folosite în organizații

Sistemul de bonusare asigură motivarea și concentrarea eforturilor angajaților pentru atingerea obiectivelor cheie, încurajând totodată schimbarea în cadrul organizației și îmbunătățirea performanței acesteia.

În ceea ce privește gradul de mulțumire față de sistemul de bonusare din cadrul organizațiilor în care activează, 36,8% dintre respondenți îl consideră nesatisfăcător și 5,7% total inoportun.

La polul opus, 28,6% dintre respondenți se declară mulțumiți de sistemul de bonusare, iar doar 4,4% foarte mulțumiți. O provocare pentru organizații în acest context se referă la realizarea unor evaluări de performanță obiective și neutre, care să fie percepute ca atare de către angajați și care poate conduce la o corelare mult mai solidă între așteptările angajaților și recompensele primite.

Cat de multumit/a sunteți de sistemul de bonusare folosit în organizația din care faceți parte?

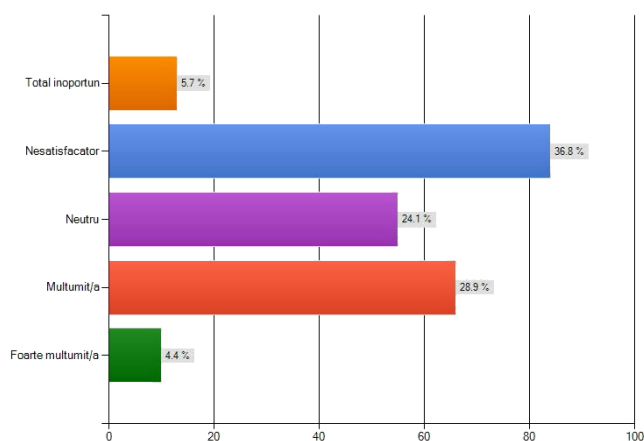


Figura 42. Respondenți: 228

43. Obstacole / factori de succes în aplicarea managementului performanței

Dintre aspectele percepute de respondenți ca fiind factori de succes în aplicarea managementului performanței, cele mai importante sunt următoarele:

- sprijinul din partea directorului general (73,5%);
- utilizarea rezultatelor pentru îmbunătățirea performanței (68,1%);
- contribuția întregii echipe manageriale (66,4%);
- delimitarea responsabilităților în cadrul proiectului (62,8%);
- calitatea datelor raportate (61,1%);
- colaborarea între domeniul de afaceri și tehnologie (59,7%);
- structurarea și formalizarea sistemului de managementul performanței (57,1%);
- accesul la rapoartele de performanță (56,2%);

- gradul de tehnologizare și automatizare a procesului (56,2%);
- articularea, înțelegerea și realizarea beneficiilor (53,5%) ;
- gradul de familiarizare al membrilor organizației (50,9%) cu domeniul.

Comparativ cu răspunsurile obținute în cadrul studiului din anul 2011, se observă faptul că sprijinul din partea directorului general, utilizarea rezultatelor pentru îmbunătățirea performanței, contribuția întregii echipe manageriale și delimitarea responsabilităților în cadrul proiectului au rămas principalii factori de succes în optimizarea modului în care managementul performanței se aplică. Cu toate acestea, se observă unele modificări în ceea ce privește ponderea deținută de fiecare dintre aceste elemente. Astfel, sprijinul din partea directorului general a înregistrat o scădere de la 79,6% în 2011 la 73,5% în 2012, utilizarea rezultatelor pentru îmbunătățirea performanței a scăzut de la 70,1% la 68,1%, iar contribuția întregii echipe manageriale de la 71,9% la 66,4%.

Printre aspectele considerate ca fiind principalele obstacole în aplicarea instrumentelor și proceselor de managementul performanței pot fi enumerate: bugetul disponibil (68,8%), modul în care se face managementul schimbării (64,6%) și cultura organizațională (50,4%). Așadar, se reflectă atât aspectele umane, cât și cele financiare sau referitoare la resurse dedicate managementului performanței ca provocări în domeniu.

Alte obstacole menționate de un număr mai redus de respondenți sunt gradul de familiarizare al membrilor organizației cu domeniul (49,1%), articularea, înțelegerea și realizarea beneficiilor (46,5%), gradul de tehnologizare și automatizare a procesului (43,8%) și accesul la rapoartele de performanță (43,8%). Se remarcă o schimbare față de rezultatele obținute în 2011, când gradul de familiarizare al membrilor organizației cu domeniul și gradul de tehnologizare și automatizare a procesului se aflau printre principalele obstacole menționate de respondenți cu un procent de 55,7%, respectiv 52,1%.

Care sunt obstacolele/factorii de succes în optimizarea modului în care Managementul Performanței se aplica în organizația din care faceți parte?

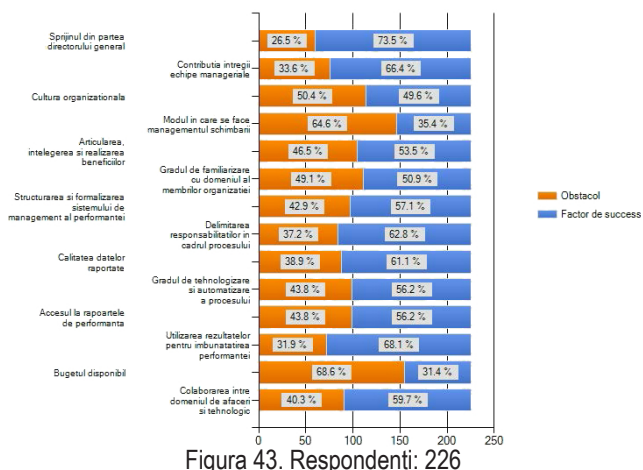


Figura 43. Respondenți: 226

44. Soluții tehnologice utilizate pentru managementul performanței

Majoritatea respondenților (54,4%) afirmă că folosesc ca principală soluție informatică pentru managementul performanței rapoarte standard în Microsoft Office (exemplu: Microsoft Word, Excel sau Power Point). Cu toate acestea, doar 7,5% dintre cei chestionați declară că folosesc dashboard-uri și/sau scorecard-uri de performanță în Excel. Se observă și un trend ascendent față de anul 2011, când doar 4,2% dintre respondenți afirmă că folosesc aceste soluții tehnologice care oferă o viziune de ansamblu asupra rezultatelor de performanță ale organizației.

Alte soluții informatice menționate de respondenți sunt sistemele ERP (Enterprise Resource Planning) precum SAP sau ORACLE (13,3%), dar și aplicațiile Business Intelligence standard (exemplu: QPR, SAS, Cognos, QlickView) menționate de 4% dintre respondenți.

Cu toate ca pachetul Microsoft Office rămâne cea mai accesibilă soluție din punctul de vedere al costurilor și al cunoștințelor tehnice reclamate, un procent de 11,5% dintre cei chestionați menționează folosirea de către organizațiile în care activează a unor programe software personalizate.

Care este principala soluție informatică pentru Managementul Performanței folosită în organizația din care faceți parte?

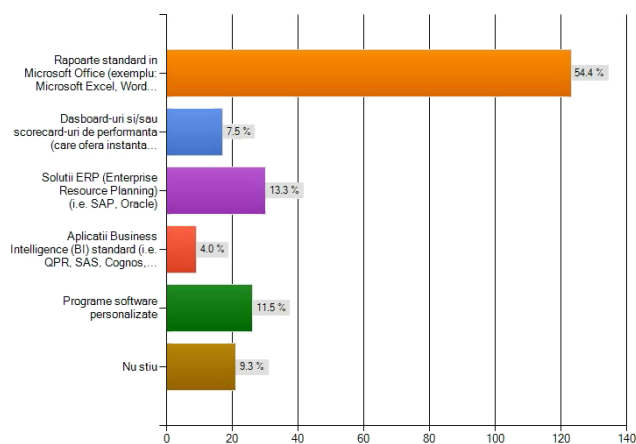


Figura 44. Respondenți: 226

45. Gradul de tehnologizare a ariilor și proceselor funcționale

Principalele arii și procese funcționale în care se utilizează soluții informatice de management sunt sistemul financiar-contabil (71,2%) și managementul resurselor umane (45,1%). În ceea ce privește sistemul financiar contabil, acesta și-a păstrat în mare măsură importanța din anul 2011, în timp ce procentul deținut de managementul resurselor umane a scăzut cu 10,6%, de la 55,7% în 2011 la 45,1% în 2012.

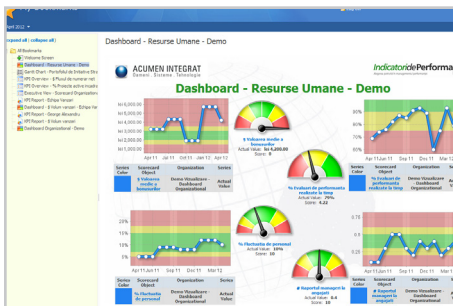
Un număr mai redus al respondenților afirmă că tehnologizarea activităților este folosită și pentru sistemul de aprovizionare (32,3%), procesul de vânzări (31%), procesul de producție

Software specializat în Managementului Performanței

- convenabil, ușor de utilizat, robust -

Caracteristici

- ✓ Intuitiv, robust, complet vizual și interactiv
- ✓ Convenabil pentru mediul economic românesc
- ✓ Randament investițional optim

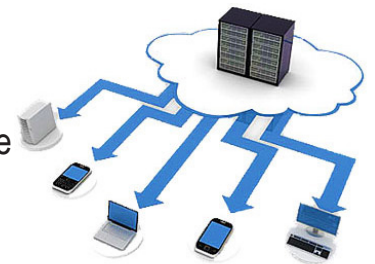


Beneficii

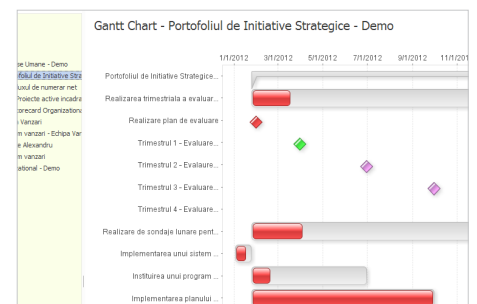
- ✓ Oferă control în timp real al afacerii
- ✓ Permite monitorizarea, analiza și raportarea facilă a indicatorilor cheie de performanță
- ✓ Optim pentru automatizarea sistemului Balanced Scorecard
- ✓ Consolidarea rapidă a informației comunicate

Utilizare

- ✓ Ușor de accesat și utilizat prin intermediul tehnologiilor Web
- ✓ Posibilitate de găzduire atât extern, în cloud, cât și pe serverele interne
- ✓ Analize și date în timp real prin intermediul oricărui tip de browser



	Jan 2011	July 2011	August 2011	September 2011	October 2011	November 2011	December 2011	January 2012	February 2012
Y	6,400	6,100	5,800	7,200	5,700	7,807	4,700	4,400	5,470
U	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
W	-3,400	-3,900	-4,200	-2,800	-4,300	-2,193	-5,300	-1,100	-100
R	50%	42%	42%	36%	40%	41.52%	52%	31.2%	1.2%
Q	63%	51%	58%	72%	37%	38.07%	47%	66.9%	66.7%
S	6	4	2	7	6	8	4	23	17
U	33	32	31	33	33	33	31	33	36
W	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R	-87%	-82%	-87%	-37%	-40%	-20%	-67%	120%	70%
Q	12%	42%	21%	74%	62%	10%	52%	100%	100%
S	55%	50%	50%	51%	50%	50%	50%	50%	50%
U	-13%	-46%	-28%	-19%	-18%	-22%	-27%	-17%	-18%
W	-62%	-60%	-52%	-65%	-66%	-61%	-54%	-66%	-66%
R	38%	30%	48%	12%	6%	16%	46%	66%	66%
Q	48%	33%	29%	3%	6%	10%	60%	60%	60%
U	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%
W	12%	10%	-6%	-6%	-6%	-14%	-14%	-6%	-6%
R	-30%	-31.67%	-41.33%	-21.33%	-5.33%	-19.33%	-19.33%	-6.33%	-6.33%
Q	84%	46.33%	10.67%	39.67%	94.67%	80.67%	80.67%	96.67%	96.67%



Testați Scoreboard

Utilizator: demo Parolă: vizualizare

Printre clienții aplicațiilor software specializate în managementul performanței se numără:



IMPORTANȚA STUDIULUI PENTRU CONSULTANȚI

Rapiditatea producerii schimbărilor în majoritatea sectoarelor economice este un promotor activ al specializării muncii și în cadrul organizațiilor din România. Astfel, în majoritatea companiilor s-a trecut de la investitorul-manager-specialist, la diviziunea funcțiilor, pentru ca rezultatele obținute să fie cât mai eficiente.

În acest context, rolul consultanților a cunoscut o expansiune - progresivă, cu atât mai mult în contextul crizei economico-financiare care a afectat și sistemele de management ale companiilor considerate solide. Din această perspectivă, se simte nevoia de noi direcții, de instrumente sigure de monitorizare a performanțelor organizațiilor.

La nivel internațional, consultanții sunt de părere că managementul performanței ar trebui să se diferențieze de măsurarea performanței, care implică o concentrare asupra indicatorilor de performanță, mai degrabă decât asupra strategiei în sine. O altă direcție evidențiată de către consultanți este aceea a unei mai bune analize a leadership-ului, „arta de a conduce oamenii”, ca o modalitate de control a unei dezvoltări sănătoase a organizației.

Globalizarea este văzută ca o provocare din cauză că managementul performanței este dificil de standardizat, mai ales dacă organizația operează în țări diferite. La aceasta se adaugă de multe ori, lipsa motivației, a unei bune comunicări și mobilizări. O posibilitate pentru a depăși aceste obstacole este implementarea unei strategii eficiente. Pentru aceasta, managerii au nevoie de sfaturi utile în legătură cu modul în care să gândească, să organizeze și să controleze instrumentele adecvate.

Prezentul studiu are potențialul de a oferi informații relevante consultanților despre situația din piață, cu implicații asupra deciziilor pe care aceștia le vor lua privind organizațiile pe care le asistă în procesul de management.

Astfel, aceștia vor putea adapta soluțiile oferite companiilor respective la gradul fiecăror de implementare a sistemelor de management al performanței și vor putea utiliza cel mai adecvate instrumente de management al performanței.

Nu în ultimul rând utilitatea studiului poate fi analizată și prin prisma unei aprofundări a cunoștințelor consultanților în genere, nu doar a celor care practică managementul performanței.

Grupurile cărora li se adresează acest raport nu sunt limitate la cele descrise anterior, acestea fiind doar exemple de ținte direct vizate. Raportul Managementul Performanței în România 2012 este un studiu accesibil publicului larg.

Studiul Managementul Performanței în România 2012

(30,5%), sistemul de administrare a lanțului logistic și de desfacere (28,3%), managementul documentelor (27,9%), managementul infrastructurii IT (27%) și managementul performanței angajaților (24,8%).

Ariile care prezintă gradul cel mai redus de tehnologizare sunt managementul riscurilor (19%), managementul serviciilor informatice (19%), managementul proceselor (14,2%) și managementul inovației (4,9%).

Se observă că, în general, soluțiile informatice de management sunt aplicate în cadrul proceselor care prezintă o mai mare importanță în ceea ce privește eficientizarea activităților organizației, dar și sunt mai operaționale (spre deosebire de inovație sau managementul riscurilor).

In cadrul caror arii si procese functionale se foloseste o solutie informatica de management de catre organizatia din care faceti parte? (Selectati toate optiunile pe care le considerati relevante.)

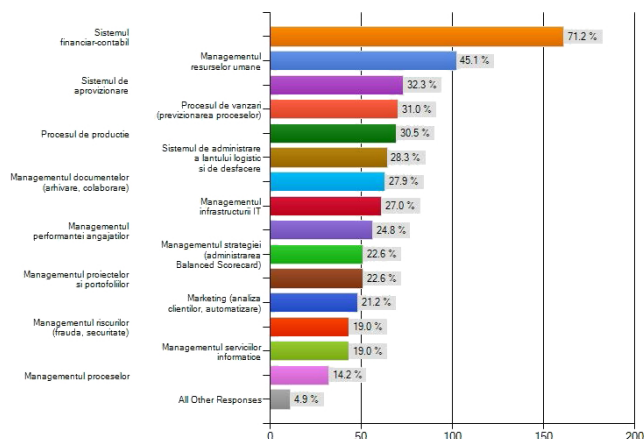


Figura 45. Respondenți: 226

46. Cercetare și dezvoltare în managementul performanței

Principalul aspect considerat de respondenți ca având o importanță crescută în cercetările viitoare care vor viza domeniul managementului performanței este formarea unei culturi orientate spre performanță (78,8%), urmat de pregătirea managerilor în domeniu (75,7%) și pregătirea angajaților în domeniu (62,4%). Necesitatea unei cercetări viitoare cu privire la aceste aspecte este susținută și de faptul că printre principalele obstacole în aplicarea managementului performanței se numără modul în care se face managementul schimbării (64,6%), cultura organizațională (50,4%) și gradul de familiarizare cu domeniul al membrilor organizației (49,1%). Așadar, se remarcă din nou accentul pus pe necesitatea intensificării activităților de învățare și dobândire de cunoștințe mai avansate în domeniu.

Un procent relativ ridicat dintre repondenți percep printre principalele aspecte ce necesită a fi adresate pe viitor de către cercetători și practicieni corectitudinea și consistența în evaluări (58%), modalitățile de recompensare (57%), alinierea

obiectivelor (54,9%), legăturile cu dezvoltarea personală (54%), colaborarea între angajați și manageri în domeniu (53,1%), comunicarea obiectivelor (52,2%), suportul acordat de către management (52,2%) și simplificarea proceselor (51,8%). Realizând o analiză comparativă cu rezultatele obținute în 2011, se observă o modificare importantă în ceea ce privește modalitatea de oferire a feedback-ului, aceasta înregistrând o scădere de 10,6%, de la 59,3% în anul 2011 la 48,7% în 2012. Tot în scădere sunt corectitudinea și consistența în evaluare și simplificarea proceselor, acestea reducându-se cu 6,1%, respectiv cu 9,3% față de anul 2011.

Care sunt aspectele importante de adresat pe viitor de către cercetatori și practicieni în legatură cu Managementul Performanței? (Selectați toate opțiunile pe care le considerați relevante.)

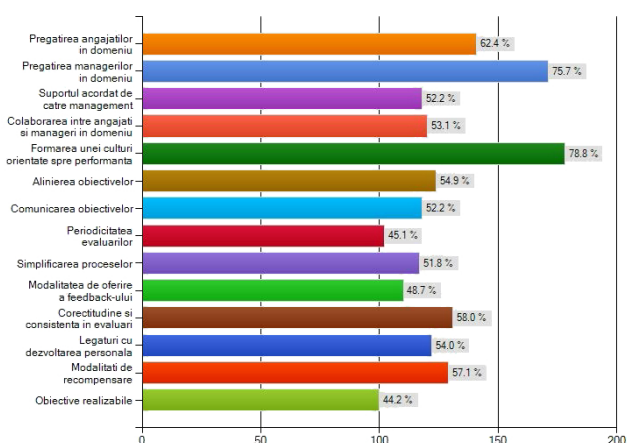


Figura 46. Respondenți: 226

47. Organizații din România nominalizate ca model pentru modul în care realizează managementul performanței

În general, organizațiile menționate de respondenți ca posibile modele pentru modul în care se face managementul performanței sunt companii multinaționale, majoritatea cunoscute pe plan internațional, care desfășoară activități și în România.

Printre principalele companii nominalizate ca modele de urmat pot fi enumerate: Ernst & Young, OMV Petrom, BCR, P&G, Henkel, Kraft Foods, Heineken, Microsoft, IBM, GSK, Lafarge, Pfizer, KPMG, Coca-Cola, HP, ING, Office Depot, Schaeffler Romania, Orange, Vodafone, Nokia.

48. Opiniile respondenților despre managementul performanței

În general, opiniile respondenților în raport cu managementul performanței întăresc rezultatele obținute prin analiza întrebărilor din cadrul acestui studiu. Se remarcă un grad ridicat de conștientizare a beneficiilor pe care managementul performanței le poate aduce, accentul pus pe realizarea lui ca un proces practicativ, la toate nivelurile organizației,

accentul pus pe importanța alinierii, dar și constrângerile și neajunsurile în practicile curente de management al performanței în organizațiile din România.

Printre cele mai interesante și relevante opinii se pot menționa:

Este foarte necesar, dar nu este bine cunoscut.

Trebuie cultivat în conștiința profesională, nu doar în cea personală, atât a persoanelor cu funcții de conducere, cât și a angajaților.

Ar trebui strâns legat de interesele individuale ale angajaților, și puține sunt companiile care înțeleg importanța acestui lucru.

Util, uneori prea birocratic, uneori realizat subiectiv, de personal necalificat.

Foarte util pentru organizații mari, e necesar să fie bine comunicat către toți angajații și adaptat specificului culturii unde se aplică.

Poate fi foarte util în dezvoltarea organizației dacă este definit și aplicat astfel încât obiectivele individuale și cele de echipă să fie aliniate cu strategia.

Consider că e util și important să se aplice adaptat specificului fiecărei organizații. Cred însă că nu există un sistem standard de management al performanței - în funcție de obiectivele specifice se stabilesc sisteme diferite.

Un lucru util, foarte greu de aplicat, necesar pentru supraviețuirea și creșterea performanțelor companiilor indiferent de context și de industria în care activează.

Este foarte util, însă, din cauza necesarului de resurse angrenate în acest proces, se adresează/este aplicat mai mult companiilor medii-mari.

Ar trebui să constituie un „modus vivendi” al unei organizații, indiferent de mărimea, structura sau domeniul de activitate al acesteia.

Managementul performanței este util organizației, dar trebuie explicat foarte bine în primul rând la nivel managerial pentru ca apoi să poată fi implementat la nivel individual.

Fiecare manager (dacă nu chiar fiecare angajat) practică un sistem de management al performanței, empiric, intuitiv, căruia nu-i dă acest nume... Este necesar să fie înțeles și aplicat științific și, mai ales, rezultatele să fie comunicate cât mai larg. Așa se creează cel mai bine responsabilizarea pentru performanță sau lipsa ei.

Managementul performanței nu este un proces constatat, ci unul transformator. Nu este suficient să constăți că nu ai performat în trecut ca pe viitor să obții rezultate mai bune. Este nevoie de intervenții manageriale, de schimbări pentru a putea realiza acest lucru.

Managementul Performanței în România este încă la început, cu toate că nu este încă implementat în companiile medii, tendința de a eficientiza activitatea organizației a devenit din ce în ce mai accentuată și mai apreciată, acest lucru dând dovadă de necesitatea unor noi sisteme și procese care se regăsesc în Managementul Performanței.

Nu este și nu trebuie înțeles numai ca un proces de măsurare și evaluare, el reprezentând o pârgie de conducere care realizează sinergii și asigură elaborarea fundamentată a deciziilor.

Este ceea ce trebuie să se transforme în interes general în business.

Analiza comparativă 2011 vs. 2012

Dacă la nivel conceptual percepția este una favorabilă, la nivel operațional, lucrurile se derulează timid. Îmbucurătoare este tendința de dezvoltare, dorința de o mai bună cunoaștere a aspectelor referitoare la managementul performanței, ceea ce cu siguranță, va aduce plus valoare organizațiilor care implementează și își gândesc strategia bazându-se pe astfel de practici. Pe parcursul analizei, au existat anumite aspecte care s-au menținut în mare măsură în tendințele observate anul trecut, dar și elemente asupra cărora au survenit modificări importante. În cele ce urmează, sunt prezentate aceste rezultate.

1. În 2012, 72,9% dintre respondenți au afirmat că dețin cunoștințe medii, respectiv aprofundate în raport cu managementul performanței, ceea ce indică o ușoară evoluție pozitivă în ceea ce privește gradul de înțelegere și cunoaștere a acestor concepte, procentul fiind de 70,4% în 2011.

2. Principalele trei roluri atribuite de către respondenți managementului performanței au rămas în continuare cel de măsurare, monitorizare și îmbunătățire a performanței, cel de dezvoltare a unei culturi organizaționale orientate spre performanță și cel de evaluare a performanței angajaților. Se remarcă totuși o consolidare a acestor roluri în percepția celor chestionați, procentele aferente fiecăruia înregistrând ușoare creșteri.

3. Principalele surse de informare preferate de respondenți pentru documentarea despre practicile managementului performanței rămân în continuare paginile web, articolele și cărțile. În ceea ce privește articolele, creșterea utilizării este de 12,7%, iar în cazul cărților se înregistrează o creștere de 5,85%.

4. Referitor la instrumentele de management al performanței utilizate în cadrul organizațiilor proprii respondenților, se observă că principalele concepte folosite au rămas obiectivele, misiunea, viziunea și valorile, atât la nivel strategic, cât și la nivel operațional în cei doi ani de analiză. O evoluție pozitivă de aproape 14% s-a remarcat în cazul utilizării indicatorilor de performanță la nivel organizațional, de la 54,5% în 2011, la 62,1% în 2012, și de 18% la nivel operațional, de la 53,7% în urmă cu un an, la 63,4% în 2012. Acest aspect este unul îmbucurător, reflectând deschiderea organizațiilor pentru implementarea instrumentelor specifice de management al performanței, în vederea îndeplinirii obiectivelor strategice stabilite. De asemenea, la nivel individual, se observă utilizarea mai frecventă a stabilirii și evaluării obiectivelor individuale, ca instrument de management al performanței. Astfel, se înregistrează o creștere în acest sens de 7,5%, de

la 66,7% în 2011 la 71,7% în 2012.

5. Cu privire la metodologiile/sistemele sau conceptele consacrate de management la nivel organizațional, se remarcă o reducere cu aproape 10% a celor care susțin că organizațiile în care activează nu folosesc niciun fel de sistem consacrat de management al performanței, de la 66,66% în 2011, la 60% în 2012. Deși acest trend descendent reprezintă un aspect pozitiv, procentul ridicat de organizații care nu implementează un astfel de sistem întărește ideea conform căreia stadiul de implementare a managementului performanței în companiile din România este unul incipient.

6. În ceea ce privește întâlnirile de planificare și revizuire a strategiei, precum și a planurilor operaționale în organizațiile din care fac parte respondenții, în peste 73% dintre cazuri, acestea au loc cel puțin o dată pe an. Se observă o creștere de 12% a frecvenței planificării strategice, de la 65% în 2011 la 73% în 2012, și respectiv de 2,84% a frecvenței planurilor operaționale, de la 73,9% în 2011 la 76% în 2012. De cealaltă parte însă, întâlnirile de raportare a performanței și analiză a rezultatelor au înregistrat un trend descendent. Astfel, în cadrul echipei de management executiv, s-a trecut de la peste 75% în 2011 la 71% în 2012, respectiv o reducere a frecvenței cu 5%. În cazul departamentului, scăderea a fost de 2,6%, de la peste 75% în 2011 la 73% în 2012. Așadar, pe parcursul celor doi ani de analiză, se poate observa o înclinare a organizațiilor spre planificare, în defavoarea raportării a ceea ce efectiv s-a realizat, și până la urmă, a rezultatelor, aspect ce nu este deloc unul favorabil. Mai mult decât atât, proporția în care toți angajații organizației au avut acces la rezultate la nivel organizațional a fost de 21,1% în 2012, cu 9% mai mică decât în 2011 (23,2%). De asemenea, se remarcă o reducere a transparenței pe măsură ce se coboară ierarhic, procentul angajaților de la nivelul departamentului care are acces la rezultatele performanței departamentului fiind de doar 16% în ambii ani supuși analizei. Interesant de remarcat este procent ridicat, de 26,4% dintre cazuri în anul 2012, în care rezultatele departamentului sunt comunicate la nivelul consiliului de conducere, procent mai mare chiar decât cel de la nivel organizațional, când acest lucru se întâmpla într-un procent de 14%. Același trend se observa și în 2011, când 32,4% dintre respondenți susțineau că raportau consiliului de conducere, în comparație cu 9,6% asociat comunicării rezultatelor de performanță de la nivel strategic către același consiliu. Acest aspect ar putea fi perceput ca o centralizare a respectivelor organizații pentru o mai strânsă monitorizare a performanței.

7. La nivelul departamentului, se poate remarca o evoluție îmbucurătoare, în sensul creșterii procentului respondenților care afirmă că departamentele în cadrul cărora își desfășoară activitatea, au planuri de activitate documentate sau parțial documentate, într-o proporție de 85,60%, ceea

Nr. de referință: ID AI0128003

Toate drepturile rezervate © Acumen Integrat.



**CONFERINȚA
MANAGEMENT PERFORMANT
ÎN INSTITUȚIILE MEDICALE
DIN ROMÂNIA**
30 MAI - 1 Iunie 2013
HOTEL INTERCONTINENTAL BUCUREȘTI

IMAGINI DE LA PRIMA EDIȚIE A CONFERINȚEI (26 - 28 SEPTEMBRIE 2012)



Pentru mai multe informații, contactați echipa Acumen Integrat:
T: 0264/414 360 | W: www.acumenintegrat.ro | E: office@acumenintegrat.com

ce echivalează cu o creștere cu 7,4% față de anul 2011 (79,7%). De asemenea, o altă tendință care sugerează sporirea interesului pentru practicile managementului performanței este relevată de scăderea cu aproape 20% a ponderii celor care susțineau că în departamentele din care fac parte nu se implementează indicatori de performanță pentru monitorizarea îndeplinirii obiectivelor, de la 23,8% în 2011 la 19,07% în 2012.

8. Referitor la ariile funcționale ale organizației în care se utilizează indicatori de performanță specifici managementului performanței, se observă o devansare a departamentelor de Resurse Umane și Financiar Contabil de către cel de Vânzări, în 2012 față de 2011. În ceea ce privește departamentele unde preocuparea pentru managementul performanței nu este una foarte ridicată, Logistica și Distribuția, Marketing-ul, Administrativul și Riscul au rămas pe aceleași poziții. În legătură cu implementarea soluțiilor informatice de management la nivelul departamentelor, cele mai tehnologizate sunt sistemul financiar-contabil și managementul resurselor umane, care și-au menținut primele două poziții pe parcursul celor doi ani de analiză. Dacă în ceea ce privește sistemul financiar contabil, acesta și-a consolidat importanța, crescând ușor de la 70,7% în 2011 la 71,2% în 2012, procentul deținut de managementul resurselor umane a scăzut cu 10,6%, de la 55,7% în 2011 la 45,1% în 2012.

9. Cu privire la planul de dezvoltare și a criteriilor de performanță la nivel individual, se remarcă un trend negativ în gradul de implicare al angajaților la stabilirea planului propriu de dezvoltare. Astfel, dacă în 2011, 60,1% dintre cei chestionați susțineau că în organizațiile din care fac parte, aceste elemente sunt stabilite de către angajați împreună cu managerii în urma unor consultări, doar 51,2% mai susțineau acest lucru în 2012. Această abordare poate fi demotivantă pentru angajat deoarece nu este implicat în propria dezvoltare.

10. Cu privire la întâlnirile manager-angajat de planificare și revizuire a planurilor de performanță individuală, respondenții afirmă în 2012 că acestea au loc cel puțin o dată pe an în 79,1% din cazuri, o reducere de 2,25% față de procentul de 80,9% de respondenți care susțineau acest lucru în 2011. Astfel, și la nivel individual se continuă trendul descendent întâlnit la nivel departamental și organizațional referitor la frecvența raportării performanței.

11. Dacă ne raportăm la factorii motivaționali indicați de respondenți pe parcursul celor doi ani de analiză, se remarcă menținerea ca principal factor motivațional a modului în care prioritățile sunt comunicate și înțelese, cu o scădere totuși de 13%, de la un procent de 44,3% în 2011 la 38,5% în 2012. Recunoașterea realizărilor în cadrul echipei precum și cadrul de lucru clar și structurat au fost considerate de

către respondenți la fel de importante atât în 2011 cât și în 2012. Modificări relevante au avut loc la nivelul mediului și a atmosferei de lucru considerate motivante și propice performanței, acestea înregistrând o scădere de 27%, de la 41% în anul 2011, la 29,9% în 2012. Tot în scădere, de această dată cu 23,6% este și rolul managerului în procesul motivațional al angajatului, care nu mai este văzut ca un antrenor pentru îmbunătățirea performanței decât într-un procent de 24,6% față de 32,2% în 2011. De cealaltă parte, s-a remarcat creșterea importanței sistemului de bonusare care a înregistrat o creștere de 10,81%, de la 33,3% în 2011 la 36,9% în 2012. Îngrijorătoare este creșterea cu aproape 33% față de 2011, de la 19,7% la 26,2% a celor care susțin că în organizația din care fac parte nu se încurajează performanța individuală.

12. Referitor la gradul de dezvoltare a managementului performanței la toate nivelurile (strategic, operațional și individual) în cadrul organizației din care fac parte respondenții, acesta se situa în 2011 la nivel cel mult mediu în peste 75% dintre cazuri, față de peste 81% în 2012. Deși această creștere este evident una îmbucurătoare, gradul de maturitate al managementului nu mai este considerat avansat sau foarte avansat la toate nivelurile decât în 17,25% din cazuri în 2012, față de 20,06% în 2011. Aceste aspecte confirmă încă o dată că mediul organizațional din România se află, per ansamblu, într-un stadiu emergent de dezvoltare în ceea ce privește capacitățile de management al performanței.

13. În ceea ce privește factorii de succes în aplicarea managementului performanței, se observă că atât în 2011 cât și în 2012, respondenții menționează: sprijinul din partea directorului general, utilizarea rezultatelor pentru îmbunătățirea performanței, contribuția întregii echipe manageriale și delimitarea responsabilităților în cadrul proiectului.

14. Deși principala soluție tehnologică utilizată pentru managementul performanței rămâne în viziunea respondenților Microsoft Office, se remarcă o creștere cu 4,2% a utilizării dashboard-urilor și/sau scorecard-urilor de performanță în Excel, de la 4,2% în 2011 la 7,5% în 2012.

15. Analiza comparativă a rezultatelor din 2011 și 2012 pune în evidență o serie de elemente interesante care conturează tendințele pe care managementul performanței le-a cunoscut în România pe parcursul celor doi ani. Per ansamblu, se remarcă o deschidere tot mai largă și o creștere a popularității conceptelor de management al performanței în cadrul organizațiilor din România și stadiul de implementare încă în proces de dezvoltare.

Anexe

1. Anexa A - Profilul respondenților

Majoritatea respondenților provin din organizații cu capital românesc (49,7%), în timp ce 44,1% activează în multinaționale cu operațiuni în România.

Care este tipul de organizație în care activați?

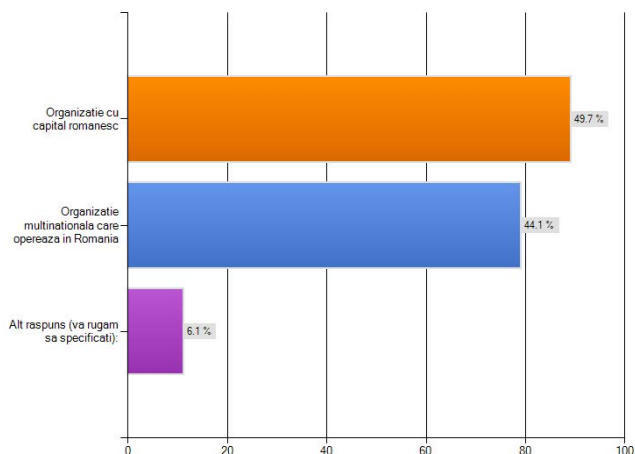


Figura 47. Respondenți: 179

În ceea ce privește dimensiunea organizației din care provin respondenții, rezultatele indică o dispersie echilibrată. 28,0% dintre respondenți provin din organizații cu un număr între 101 - 500 angajați, în timp ce 24,0% provin din organizații cu dimensiuni sub 50 de angajați, iar 23,1% din organizații cu dimensiuni mai mari de 1000 de angajați. Ceilalți respondenți reprezintă: organizații cu dimensiuni între 50 -100 angajați (13,3%) și organizații cu dimensiuni între 501 - 1000 angajați (11,6%).

Care este dimensiunea organizației în care activați?

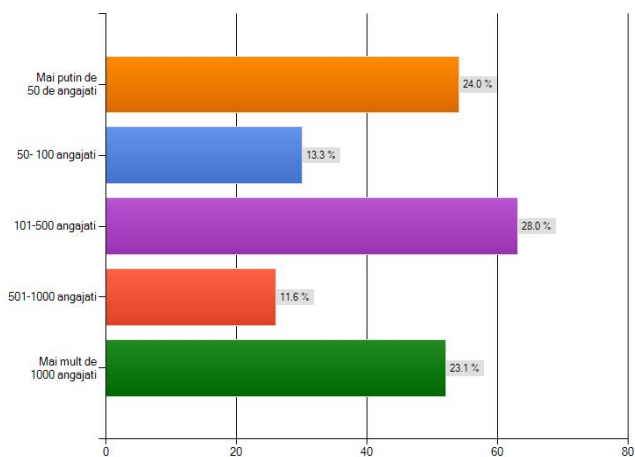


Figura 48. Respondenți: 225

În funcție de sectorul de activitate, majoritatea respondenților care au împărtășit datele de profil provin din sectorul privat: servicii (43,1%) și producție (20,9%). Sectorul public este momentan mai puțin deschis la inițiativele legate de managementul performanței, aspect reflectat de numărul

reduc al respondenților din acest sector: administrație publică centrală (4,9%), administrație publică locală (3,6%), sectorul public sănătate (3,6%), respectiv sectorul public - educație (8,0%).

Care este sectorul economic în care activați?

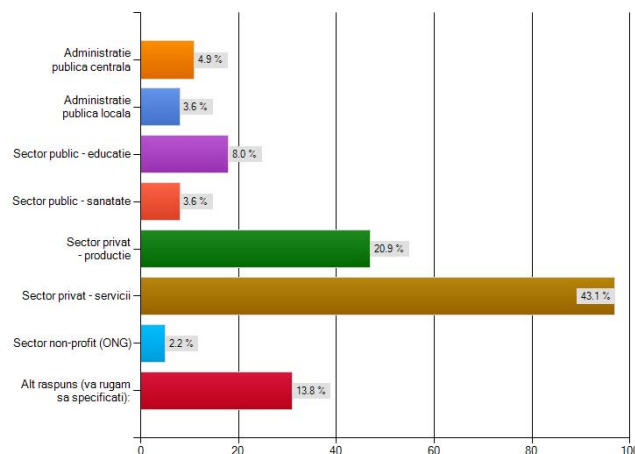


Figura 49. Respondenți: 225

În ceea ce privește industria în care operează organizațiile respondenților, majoritatea provin din industrii precum: producție bunuri (15,0%), comerț (10,6%), tehnologia informației (IT) (8,1%), servicii consultanță management (7,5%), construcții (7,5%) și servicii profesionale- altele (7,5%). Ierarhia este completată de servicii bancare (5%), transport (3,8%), asigurări (3,8%), energie (3,8%), educație și training (3,1%), telecomunicații/call centre (3,1%). Un procent de 10,6% dintre respondenți au specificat alte

Care este industria în care operează organizația în care activați?

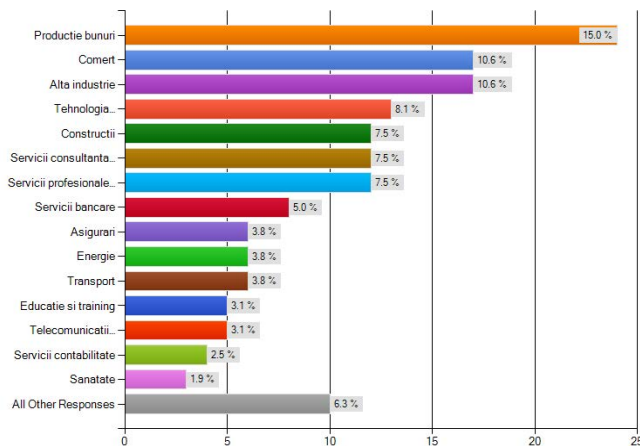


Figura 50. Respondenți: 160

industrii.

Din totalul respondenților la întrebarea 53, privind poziția ocupată în cadrul organizației, peste jumătate activează pe poziții de management. Dintre aceștia 9,3% ocupă poziții de director general sau operațional, în timp ce 40,9% ocupă diferite poziții de manager. 13,8% dintre respondenți sunt lideri de echipă / supervizori. Aceste aspecte sunt încurajatoare având în vedere faptul că succesul inițiativelor de managementul performanței depinde într-o mare măsură de susținerea și încurajarea primite din partea echipelor manageriale de la toate nivelurile organizaționale, pornind

ierarhia este completată de respondenții care ocupă poziții în consiliul de administrație (8,9%), proiecte și programe – PMO și vânzări (7,6%), financiar – contabil (7,1%), administrativ, logistică și distribuție și serviciul cu clienții (3,6%). 13,8% dintre respondenți au indicat o altă arie funcțională sau departament.

Care este poziția pe care o ocupați în cadrul organizației?

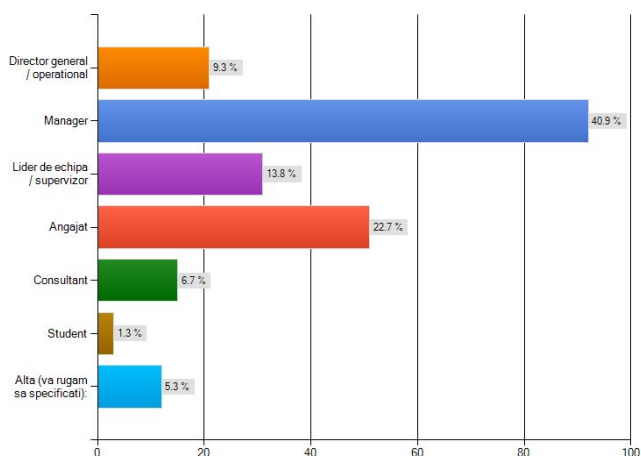


Figura 51. Respondenți: 225
cu echipa executivă în jos.

Nu este de neglijat nici numărul respondenților care nu ocupă poziții de management în organizațiile în care activează (22,7%). Acest lucru poate indica o creștere a conștientizării pentru importanța practicării managementului performanței în vederea îmbunătățirii și optimizării rezultatelor la nivelul angajaților. Procentul consultanților care au răspuns la întrebările studiului este de 6,7%, în timp ce alți 5,3% au precizat că ocupă alte poziții decât cele menționate.

Majoritatea celor care au oferit detalii despre aria funcțională sau departamentul în care își desfășoară activitatea au precizat resursele umane (25,0%). Acest aspect nu este surprinzător, având în vedere că tradițional departamentul de resurse umane (HR) este cel care abordează aspectele de evaluare a performanței în special la nivel individual. Mai mult decât atât, importanța departamentului și a managerilor de HR a crescut simțitor, odată cu creșterea importanței acordate angajaților în ecuația îmbunătățirii performanței organizaționale. În ultima perioadă a început să se menționeze tot mai mult rolul strategic pe care îl joacă HR-ul pentru atingerea obiectivelor organizaționale.

Care este aria funcțională sau departamentul în cadrul căreia va desfășurați activitatea în cadrul organizației?

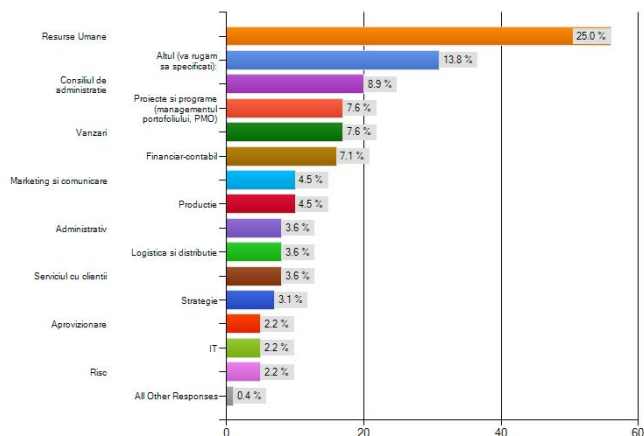


Figura 52. Respondenți: 224

2. Anexa B - Despre Acumen Integrat

Profil

Acumen Integrat este compania românească de cercetare și consultanță specializată în oferirea de soluții în managementul performanței la nivel strategic, operațional și individual. Serviciile oferite cuprind implementarea de sisteme de management al performanței, audit de performanță, optimizarea folosirii indicatorilor de performanță, instruire profesională și management de proiect.

Modelul nostru de afaceri este de a lucra alături de organizații pentru a înțelege obiectivele și problemele cu care se confruntă și pentru a identifica soluții personalizate care adaugă valoare activității lor.

Echipa

Echipa Acumen Integrat este formată din consultanți tineri, completată de o rețea internațională de consultanți și asociați cu experiență practică în domeniul de afaceri, cu puternice abilități în domeniul consultanței și cu un interes în cercetarea academică. Suntem dedicați utilizării de metode științifice, bazate pe experiența practică oferind beneficii tangibile și sustenabile. La capitolul pregătire academică, echipa noastră deține cumulativ, 3 masterate și o diplomă de doctorat în curs de obținere.

Parteneriatul internațional cu The KPI Institute, din Australia, facilitează transferul de expertiză internațională în cadrul firmei, și de aici, mai departe către clienți.

Experiență

- Zeci de implementări de sisteme de management al performanței bazate pe Balanced Scorecard;
- Implementări cu succes a soluțiilor de management al performanței la nivel operațional: scorecard-uri și dashboard-uri operaționale, evaluări de performanță și managementul realizării beneficiilor;
- Mii de KPIs selectați și documentați;
- Managementul Portofoliului, Management de Proiect și Operațiuni PMO;
- Selecția de software dedicat managementului performanței, Excel Dashboards/Scorecard design;
- Dezvoltarea de portaluri.

Diferențiere

Inspirație

În activitatea noastră ne inspirăm atât experiența dobândită alături de clienții și partenerii noștri, cât și cercetarea științifică. În mod constant, consultăm publicațiile de specialitate și literatura dedicată acestui domeniu. Acest lucru ne permite să dezvoltăm recomandări personalizate și să oferim rezultate importante pentru clienții noștri.

Nivelul de cunoștințe

Am dezvoltat o bază cuprinzătoare de cunoștințe în managementul performanței, constând în resurse disponibile online (exemplu KPIs și rapoarte cu exemple de KPI, toolkit-uri, articole, analize și studii de specialitate), template-uri de monitorizare a performanței și modele de sisteme și procese specifice. Fiecare dintre proiectele noastre este personalizat în funcție de nevoile organizației-client, prin aplicarea cunoștințelor și adaptare la contextul organizațional specific.

Inovație

Creativitatea și flexibilitatea ne permit să oferim constant soluții inovative pentru clienții noștri. Acumulăm, analizăm și procesăm cantități vaste de informații pentru a onora angajamentele pe care ni le asumăm. Și, cel mai important, știm să ascultăm, să implicăm factorii interesați și să facilităm dezvoltarea de idei inovative împreună cu aceștia.

Orientarea spre rezultate

Oferim rezultate măsurabile clienților noștri, punând accent și pe experiențele de învățare ale acestora. Astfel, aducem un grad ridicat de valoare adăugată și un nivel înalt de rentabilitate a investițiilor clienților noștri.

Simplitate

Credem în oferirea unor soluții simple și utile pentru clienții noștri. Dezvoltăm instrumente precum Destinația Organizațională, Harta Strategiei, Scorecard-uri și Dashboard-uri pentru managementul și măsurarea performanței, oferind vizibilitate și accesibilitate facilă în raport cu nivelul de performanță atins. Astfel, asigurăm prioritizarea datelor relevante și comunicarea acestora la toate nivelurile din organizație.

3. Anexa C - Serviciile Acumen Integrat

1. Indicatori de Performanță Premium

Indicatori de Performanță Premium reprezintă secțiunea premium a portalului www.IndicatoridePerformanta.ro, care cuprinde peste 1900 de exemple de KPIs preselecate de către echipa de cercetare Acumen Integrat, ca fiind cele mai relevante pentru practică. Documentate riguros la nivelul a peste 30 de câmpuri, de 3 ori mai multe decât în formatul standard al celorlalți KPIs, portalul www.IndicatoridePerformanta.ro devine cel mai cuprinzător și bine documentat catalog de exemple KPIs din România.

2. Audit

Auditul sistemelor de management al performanței organizaționale la nivelurile strategic, operațional și individual. Evaluarea capacității organizaționale în domeniul managementului performanței folosind instrumente dezvoltate de Acumen Integrat: modelul de maturitate pentru managementul performanței și modelul de maturitate pentru măsurarea performanței.

3. Training

Cursuri (1-2 zile)

1. Indicatori de performanță: Măsurare, învățare, optimizare;
2. Implementarea și utilizarea unui sistem de management al performanței bazat pe Balanced Scorecard;
3. Managementul performanței la nivel individual;
4. Abordarea strategică a proceselor de aprovizionare – logistică;
5. Managementul performanței în departamentul de resurse umane: Indicatori de performanță, Scorecard și Dashboard;
6. Managementul performanței în marketing: Indicatori de performanță, Scorecard și Dashboard;
7. Managementul performanței în departamentul de aprovizionare – logistică: Indicatori de performanță, Scorecard și Dashboard;
8. Managementul performanței în cabinete și centre medicale: Indicatori de performanță, Scorecard și Dashboard;
9. Managementul performanței operatorilor hotelieri: Indicatori de performanță, Scorecard și Dashboard;
10. Managementul performanței în call center: Indicatori de performanță, Scorecard și Dashboard.

KPIs, Scorecard-uri și Dashboard-uri pentru ariile funcționale (1 zi) – ex. HR, marketing, logistică. KPIs, Dashboard-uri și Scorecard-uri pentru industrii: ex. cabinete și centre medicale, hoteluri, call center.

4. Software ideal pentru managementul performanței organizaționale în România

- Scoreboard ideal pentru managementul performanței la nivel operațional;
- QuickScore recomandat pentru automatizarea sistemului Balanced Scorecard la nivel organizațional.

5. Implementări de sisteme de management al performanței

- Sisteme integrate de management al performanței bazate pe Balanced Scorecard;
- Aplicarea la toate nivelurile organizației sau limitată la unul dintre nivelurile strategic, operațional sau individual.

6. Indicatori de Performanță (KPIs)

Examinarea KPIs existenți, revizuindu-i și actualizându-i în funcție de strategia organizației și bune practici. Asistență în selecția KPI. Suport în documentarea KPI – personalizarea template-urilor indicatori de performanță premium pentru a reflecta nevoile organizaționale. Dezvoltarea de cataloage cu KPIs personalizate. Asistență în identificarea resurselor de benchmarking credibile.

7. Soluții de managementul performanței la nivel operațional

Managementul performanței furnizorilor – Dezvoltarea și implementarea scorecard-urilor pentru furnizori atât pentru produse, cât și pentru serviciile furnizorilor.

Managementul performanței portofoliului:

- Dezvoltarea Dashboard Portofoliu și Scorecard Proiect;
- Identificarea Indicatorilor Cheie de Risc și stabilirea Scorecard-urilor de risc.
- Managementul realizării beneficiilor
- Dezvoltarea planurilor de management al realizării beneficiilor;
- Evaluarea proiectului sau al programului.
- Managementul Performanței Alianțelor
- Stabilirea Scorecard-urilor de performanță a alianțelor;
- Dezvoltarea Acordurilor de Calitate a Serviciilor.

8. Planificare strategică și operațională

Facilitarea sesiunilor de planificare strategică. Cercetare strategică: analiza mediului, implementarea instrumentelor de planificarea strategică (Cele cinci forțe, analiza SWOT, revizuirea competiției).

4. Anexa D - Portofoliu online Acumen Integrat

IndicatoridePerformanță KPIs.ro

Alegerea potrivită în managementul performanței

IndicatoridePerformanta.ro este un catalog online cu peste 1900 de exemple de KPI din 14 arii funcționale și 24 de industrii. Indicatori de Performanță Premium este secțiunea premium a portalului www.IndicatoridePerformanta.ro, care cuprinde peste 1500 de exemple de KPIs preselectate de către echipa de cercetare Acumen Integrat, ca fiind cele mai relevante pentru practică. Documentate riguros la nivelul a peste 30 de câmpuri, de 3 ori mai multe decât în formatul standard al celorlalți KPIs, portalul www.IndicatoridePerformanta.ro devine cel mai cuprinzător și bine documentat catalog de exemple KPIs din România.

Comunitatea de membri beneficiază, de asemenea, de secțiuni interactive precum Întrebări și Răspunsuri, comentarii și un set de resurse în domeniul măsurării performanței, cum sunt rapoartele în managementul performanței.

IdentitateOrganizațională idor.ro

Valori . Misiune . Factori de succes . Viziune

IdentitateOrganizationala.ro conține un catalog online gratuit care ilustrează utilizarea în practică a elementelor de identitate corporativă de către organizațiile din România. Utilizatorii înregistrați pot explora, marca și comenta sutele de resurse online care conțin valorile organizațiilor, declarațiile de misiune, factorii cheie de succes și declarațiile de viziune utilizate în contextul actual de afaceri.

Managementul Performanței mgpm.ro

Totul despre Managementul Performanței

ManagementulPerformantei.ro este o platformă online pentru integrarea cunoștințelor de management al performanței la nivelurile strategic, operațional și individual. Aceasta trece în revistă evoluția managementului performanței, precum și instrumentele cheie, sistemele și programele software utilizate în această disciplină la toate nivelurile. Platforma combină cadrul teoretic și arhitectura cu sfaturi referitoare la bune practici și direcții cheie, permițând vizitatorilor să obțină perspective comprehensibile asupra naturii disciplinei managementul performanței.

eBalancedScorecard eBSC.ro

Explorare . Resurse . (R)evoluția BSC

eBalancedScorecard.ro este cea mai cuprinzătoare resursă online dedicată conceptului Balanced Scorecard. Aceasta conține o trecere în revistă a celui mai popular concept în management, urmând evoluția și utilizarea sa la nivel global în diverse industrii sau companii. Platforma prezintă variatele interpretări ale conceptului, realizează comparații cu alte concepte și explorează impactul său asupra organizațiilor, precum și opiniile criticilor.

Balanced Scorecard în România Studii . Analize . Noutăți BSCn.ro

BalancedScorecardinRomania.ro este primul blog de limba română dedicat în exclusivitate conceptului Balanced Scorecard. Blogul conține o serie de articole și analize din domeniu și își propune să servească drept cel mai cuprinzător centru de informare despre Balanced Scorecard în România, contribuind în acest mod la înțelegerea și îmbunătățirea modului în care acest concept este utilizat.



ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

Indicatori de Performanță
Alegerea potrivită în managementul performanței

KPIs.ro

Identitate Organizațională
Valori . Misiune . Factori de succes . Viziune

idor.ro

Managementul Performanței
Totul despre Managementul Performanței

mgpm.ro

eBalanced Scorecard
Explorare . Resurse . (R)evoluția BSC

eBSC.ro



Balanced Scorecard în România
Studii . Analize . Noutăți

BSCn.ro