

MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ECHIPEI

TEAM PERFORMANCE MANAGEMENT

Irina CĂLUGĂREANU, dr.

Email: irinapoloz@gmail.com

Academia de Studii Economice a Moldovei

MD-2005, Chișinău, R. Moldova, str. Banulescu-Bodoni 61, www.ase.md

Abstract. *Currently, the importance of teams as management tools is determined by the fact that they contribute to a greater involvement of employees in the business process, giving them a position of additional authority to increase the efficiency of their work. Therefore, the purpose of the article is to determine the activities of a successful team management, to set team goals, monitor progress toward it goals and make adjustments to achieve those goals more effectively and efficiently. The working methods used in the article consist of data selection techniques (informational-factual support), data processing methods and techniques (qualitative processing dimension), logical analysis of the process of generalization and systematization of the theory.*

Cuvinte cheie: *management, echipă, performanță, statutul echipei, SMART, KPI.*

JEL CLASIFICATION: M1, M5

1. Introducere

În zilele noastre, individualitatea și originalitatea personală au pierdut teren în fața muncii în echipă, mai ales în cazul sarcinilor complexe. Toate companiile bazate pe informație, care practică tehnologii de vârf, servicii ireproșabile și un management modern și eficient, solicită din partea personalului abilități superioare de comunicare și lucru în echipă [FRUNZE O., 2014].

Formarea și gestiunea unei echipe, dar mai ales al unei echipe performante are nevoie de timp și răbdare, de o investiție susținută și o structură a procesului bine definită. Preponderent, este folosită o abordare excesiv relațională, concentrată pe oameni și nu pe rezultatele activității comune.

Importanța echipelor ca instrumente de management este determinată de faptul că acestea contribuie la o implicare mai mare a angajaților în procesul de activitate, oferindu-le o poziție de autoritate suplimentară. Echipele pot fi formate din diferiți angajați ai organizației, ceea ce presupune că aceștia pot obține o mai mare satisfacție de muncă, demonstrează productivitate ridicată și pot fabrica produse de înaltă calitate. În plus, managerii descoperă un tip de organizare mai flexibilă, când fiecare angajat, în activitatea sa, îndeplinește simultan mai multe funcții.

2. Rezultate și discuții

Pentru a atinge anumite performanțe, o echipă trebuie să lucreze în armonie. În orice organizație, două sau mai multe persoane care lucrează împreună armonios este un factor major pentru obținerea succesului. Totuși, munca în echipă nu este niciodată ușoară, pentru că lucrul în echipă este influențat de mai mulți factori interni: percepția membrilor echipei a acelorași procese, stabilitatea emoțională și psihologică, educația și abilitățile profesionale, diferența de vârstă, gender, conflicte, atitudine față de religie și de lucru în echipă și externi: schimbările din organizație și schimbările pieței

Echipele eficiente sunt acele echipe care vin cu idei novatoare, își îndeplinesc obiectivele și se adaptează la schimbare atunci când este necesar. Membrii lor sunt foarte angajați atât față de echipă, cât și față de obiectivele organizației. Există diverși indicatori ai eficienței muncii în echipă ca grup. Caracteristicile echipelor eficiente și de succes includ:

1. Comunicare clară între toți membrii

2. Brainstorming regulat care implică toți membrii echipei

3. Consensul dintre membrii echipei

4. Soluționarea problemelor de către membrii echipei

5. Dedicare proiectului și devotament față de membrii echipei

6. Întâlnirile periodice ale echipei pot fi numite eficiente și integratoare.

7. Există o transmitere în timp util a informațiilor, care ajută proiectul să se deplaseze într-o direcție bună

8. Pozitivitate, menținerea unei relații de lucru între toți membrii echipei.

Echipele care nu lucrează eficient împreună vor afișa caracteristicile enumerate mai jos. Liderul echipei va trebui să participe activ în astfel de echipe. Cu cât liderul echipei rezolvă mai repede problemele și ajută echipa să treacă la un mod mai eficient de a lucra împreună, cu atât este mai mare probabilitatea finalizării cu succes a proiectului [APPELO J., 2010].

1. Lipsa de comunicare între membrii echipei.

2. Nu există roluri și responsabilități clare pentru membrii echipei.

3. Membrii echipei „transferă munca” către alți membri ai echipei, fără a-și face griji cu privire la deadline-uri, sau calitatea muncii.

4. Membrii echipei lucrează singuri, rareori împărtășesc informații și oferă ajutor.

5. Membrii echipei îi învinovățesc pe alții dacă ceva merge greșit și nimeni nu își asumă responsabilitatea.

6. Membrii echipei nu susțin angajații organizației.

7. Membrii echipei sunt adesea absenți, ceea ce duce la schimbarea graficului de lucru și activități suplimentare ale altor membri ai echipei.

Necâtând la existența cerințelor stricte pentru membrii echipei, aceștia pot demonstra o eficiență maximă doar dacă sunt realizate o serie de condiții: Membrii echipei obțin o anumită satisfacție din munca în echipă. În orice interacțiune socială, oamenii tind să echilibreze ceea ce sacrifică la interacțiunea cu alte persoane și ce obțin în schimb de la aceștia. Dacă există un dezechilibru subiectiv, atunci un membru al echipei se poate simți frustrat și, în consecință, va căuta să-și reducă contribuția la activitățile echipei. Ceea ce la rândul său va duce la o scădere a performanței generale.

Prin urmare, managementul echipei implică măsuri pentru creșterea simțului membrilor echipei în ceea ce privește valoarea participării în aceasta. Este important de creat în echipă un nivel ridicat de echitate a contribuțiilor membrilor acesteia. Această egalitate se poate realiza prin distribuirea optimă a rolurilor în echipă [CLIFTON A., 2019].

Dacă conceptualizăm o echipă eficientă ca una care produce randamente maxime și măsurabile, atunci, cum s-a menționat mai sus, o echipă eficientă este una care oferă performanțe ridicate, satisfacție înaltă a membrilor echipei și viabilitate a echipei. Performanța echipei este o componentă a eficienței echipei, deoarece echipele sunt, în general, considerate că au „performanțe bune” atunci când obțin rezultate superioare, ceea ce este una dintre valorile eficienței echipei.

Ce calități definesc o echipă eficientă și productivă?

- Dedicare.
- Transparență.
- Empatie etc.





Lista poate continua și continua... Evaluarea echipei este o tehnică cuprinzătoare care permite identificarea punctelor tari și zonelor potențiale de creștere ale echipei, capacitatea echipei de a schimba și implementa rapid sarcinile atribuite.

În prezent, există multe concepte care se califică drept „atribute ale echipei”, dar nu fiecare echipă lucrează în același mod sau valorizează aceleași lucruri - deci nu există un ghid universal pe care fiecare echipă îl poate urma pentru a obține succes. Cu ajutorul unui statut a echipei, se poate da o înțelegere împărtășită a modului în care membrii echipei vor lucra cel mai bine împreună - prezentând elementele esențiale ale comunicării și definind un set de concepte și abilități de care se vor ghida [LALOUX F.,2016].

Statutul de echipă (Team charter) este un document care se elaborează începutul călătoriei pentru a asigura că echipa are claritatea spre ce se îndreaptă și pentru direcționa membrii atunci când apar schimbări. Acesta trebuie să ofere o viziune succintă și misiunea pe care o susțin toți cei din echipă.

Formatul exact al Team Charter poate varia de la echipă la echipă. Unele echipe construiesc documente Word, altele vizualizează prin schițare. Orice format este cel potrivit, atât timp cât direcționează echipa spre succes.

Tabelul 1. Model de statut al echipei (Team Charter)

<p>MISIUNEA De ce? Motivul existenței Echipei. <i>Se descrie:</i> -Motivul existenței echipei. -Alinierea la activitățile/viziunea principală a afacerii. -Misiunea proiectului sau departamentului. -De ce vine echipa la lucru.</p> 	<p>ROLURILE ȘI RESPONSABILITĂȚILE Cine? Contribuția fiecărui membru, puncte forte și competențe unice. <i>Se descrie:</i> -Cine și ce rol joacă în echipă. -Cine și ce responsabilități are. -Atributele funcționale și nefuncționale.</p> 	<p>PUNCTE FORTE ȘI COMPETENȚE Care? <i>Se descrie:</i> -Care sunt atuurile generale a echipei care permit atingerea obiectivelor. -Care sunt abilitățile interpersonale (softskills).</p> 
<p>SCOPUL Cea ce nu: <i>Se descrie:</i> -Scopul și limitele autorității formale. -Aria de influență, sau ce poate face echipa cu permisiunea managerului. -Responsabilitățile împărțite sau domeniile în care membrii echipei sunt iniția acțiuni pentru susținerea altor membri.</p> 	<p>EVENTIMENTE DISTRACTIVE Wow. Evenimentele în care echipa celebrează succesele și eșecurile. <i>Se descrie:</i> -Evenimente de consolidare a spiritului de echipă -Evenimente de celebrare a eșecului. -Evenimente neformale -Evenimente de analiză a eșecului.</p> 	<p>PUNCTELE SLABE ȘI RISCURI Care sunt punctele slabe a echipei. <i>Se descrie:</i> Ce abilități / competențe lipsește echipei Ce infrastructură/tehnologie lipsește echipei.</p> 
<p>VALORILE Cum? <i>Se descrie:</i> -Normele fundamentale. -Sistemul de credințe. -Motivația. -Împuternicirea membrilor. -Condițiile de perfecționare.</p> 	<p>OBIECTIVE Ce? <i>Se descrie:</i> -Obiectivele orientate spre produs. -Obiectivele orientate spre proces. -Obiective care identifică CE echipa încearcă să realizeze/să ofere. -Care este rezultatul/ performanța măsurabilă a echipei, punctele de referință pentru îmbunătățirea constantă pe baza criteriilor de succes determinate de echipă?</p> 	<p>NORME Cum echipa interacționează, ia decizii și transmite informații. <i>Se descrie:</i> -Codul de conduită și securitate a muncii. -Instrucțiuni de luarea deciziilor. -Procesul de soluționare a conflictelor -Îndrumări de îmbunătățire / introducerea schimbărilor. -Comunicări interne și externe -Ghiduri de întruniri -Distribuția volumului de muncă etc.</p> 
<p>PRIMA DIRECTIVĂ: Mottoul echipei: <i>rezumatul celor descrise mai sus</i></p> 		

Sursa: Adaptat de autor după Team charter model

Avantajele elaborării statutului echipei sunt numeroase, și includ:

- Antrenarea tuturor membrilor echipei la elaborarea statutului.
- Responsabilizarea tuturor membrilor echipei.
- Clarificarea rolurilor și responsabilităților din cadrul echipei.
- Demonstrarea scopului echipei restului organizației.
- Asigurarea clarității și reducerea confuziei în cazurile în care pot apărea conflicte.

Un statut al echipei este creat colectiv, de aceea încurajează participarea și sprijinul fiecărui membru al echipei. Motivează, inspiră și impulsionează oferind claritatea despre cine, ce și de ce este responsabil în echipă. Când membrii echipei vin și pleacă, este important de revizuit statutul echipei pentru a permite noilor membri ai echipei să asigure în mod egal, contribuția, susținere și participarea la activități. Echipele care nu au un statut al echipei pot să se ciocnească cu confuzii și haos din cauza lipsei de claritate în jurul scopului, obiectivelor și direcției echipei.

Totodată, managementul performanței echipei implică activități recurente pentru stabilirea obiectivelor echipei, monitorizarea progresului în direcția atingerii obiectivelor și efectuarea unor ajustări pentru atingerea acestor obiective mai efektiv și eficient. Din perspectiva sistemelor, obiectivul general al managementului performanței echipei este să se asigure că echipa și toți membrii acesteia lucrează împreună într-un mod optim pentru a obține rezultatele dorite de managerul echipei.

După ce a fost stabilită misiunea, valorile, normele scopul, și obiectivele, este nevoie de indicatori care să măsoare progresul. Indicii cheie de performanță (KPI) reprezintă o măsură cuantificabilă care reflectă dacă echipa își atinge scopul și obiectivele declarate. KPI sunt implementați în activitatea echipei pentru a evalua dacă membri echipei lucrează eficient și ating performanța stabilită. Un sistem KPI implementat și utilizat corect permite monitorizarea și măsurarea eficienței nu doar a unui membru de echipă, ci și a întregii echipe [SCHOLTES P., JOINER B., STREIBEL B., 2018]. De menționat că:

- Fiecare poziție trebuie să aibă KPI proprii - criterii de evaluare a performanței
- Criteriile trebuie să fie transparente pentru persoană la poziția respectivă și pentru echipă
- Criteriile trebuie să fie măsurabile (calitativ sau cantitativ)

Pentru ce este nevoie de KPI? Să ne imaginăm două persoane din aceeași echipă, una execută un volum de muncă într-o oră, iar alta execută același volum de muncă în 8 ore, pot fi remunerate aceste două persoane identic? Reiese că unei persoane trebuie de achitat un salariu de 8 ori mai mult, decât alteia, sau de introdus remunerarea pe oră. Deci, KPI se introduc pentru evaluarea performanțelor.

Alegerea indicilor raționali de performanță trebuie efectuată în dependență de domeniul de activitate al echipei, dar și în acest caz ei trebuie să fie SMART.

În traducere din engleză, SMART înseamnă deștept și reprezintă o metodă de formulare a scopurilor care a fost elaborată încă în anii 90 și este utilizată în gestiunea proiectelor, în managementul echipei, managementul companiei, sau se poate utiliza pentru formularea scopurilor personale [CLIFTON A., 2019].

SMART este o abreviere formată din primele litere a unor cuvinte, care reprezintă criteriile conform cărora trebuie formulate scopurile.

S – Specific. Scopul trebuie să fie concret și clar. De asemenea este foarte important ca întreaga echipă să înțeleagă identic același scop. În limba română sunt foarte multe cuvinte îca fericire, dragoste, sănătate și fiecare înțelege diferit aceste cuvinte.

M – Measurable. Scopul trebuie să fie măsurabil. Cu poate fi măsurat scopul? Pentru aceasta există măsurători sub formă de criterii calitative și/sau cantitative după care se cunoaște că scopul va

fi atins sau nu.. De exemplu: "Noi vrem să construim o casă". Cum se poate măsura casa? În metri pătrați, etaje etc.

A – Achievable. Poate fi atins acest scop sau nu? Poate atinge echipa scopul dat sau nu? De exemplu vrem să înregistrăm vânzări de un milion de lei pe lună. Poate fi atins acest scop? Dar 100 mii lei pe lună? Este mai real?

R – Realistic, Reasonable, Relevant. Scopul trebuie să fie real, rezonabil și orientat spre rezultat. Aici trebuie de analizat dacă scopul formulat este practic și de verificat dacă este relevant pentru abilitățile și calificările membrilor echipei.

T – Time Bount. Scopul trebuie încadrat într-o limită de timp. Trebuie de indicat data, luna anul când scopul trebuie realizat.

Tabelul 2. Formularea KPI după SMART

Specific	concrete și clare	De indicat clar ce va măsura fiecare KPI și de ce este important.
Measurable	măsurabile	KPI-urile trebuie măsurate pe baza unui standard specific.
Achievabile	realizabile	Trebuie să existe o oportunitate reală pentru echipă de a realiza un anumit KPI.
Relevant	Corespunzătoare, reale, rezonabile	KPI-urile trebuie să măsoare ceea ce majorează performanțele echipei.
Time-Bound	determinate în timp	KPI-urile trebuie realizate în un anumit intervalul de timp.

Sursa: Elaborat de autor

Performanțele individuale se evaluează la mijlocul perioadei de evaluare, la mijlocul anului și la finalul perioadei de evaluare. Rezultatele sunt ulterior utilizate pentru întocmirea planurilor de dezvoltare personală, care cuprind obiectivele de dezvoltare, activitățile care contribuie la îndeplinirea obiectivelor și competențele îmbunătățite [CIOROIANU M., 2019].

Managementul performanței se concentrează pe permiterea unei persoane să facă performanțe cât mai bune. Acest lucru permite membrului echipei să îndeplinească sau să depășească așteptările și să dezvolte o comunicare eficientă cu colegii și conducătorii săi. Liderul, la rândul său, ar trebui să ofere feedback pentru îmbunătățiri continue și dezvoltarea abilităților membrilor.

3. Concluzii

Concluzionând cele prezentate în acest capitol afirmăm, că:

1. Importanța echipelor ca instrumente de management este determinată în mare măsură de faptul că acestea contribuie la o implicare mai mare a angajaților în procesul de activitate, oferindu-le o poziție de autoritate suplimentară.

2. Echipele pot fi formate din diferiți angajați ai organizației, ceea ce presupune că aceștia pot obține o mai mare satisfacție de muncă, demonstrează productivitate ridicată, pot fabrica produse sau presta servicii de înaltă calitate. Construirea unei echipe bine coordonate este un proces foarte delicat și necesită o înaltă competență a liderului.

3. În prezent există multe concepte care se califică drept „călăuze a echipei”, dar nu fiecare echipă lucrează în același mod sau valorifică aceleași lucruri - deci nu există un ghid universal pe care să îl poată urma pentru a obține succes. Statutul echipei este un instrument, implementarea căruia conferă claritate și direcționează membrii echipei în activitățile sale.

4. Indicii cheie de performanță sunt introduși în activitatea echipei pentru a evalua dacă membri echipei lucrează eficient. Alegerea lor trebuie efectuată în dependență de domeniul de activitate al echipei, dar și în acest caz ei trebuie să fie SMART.

4. BIBLIOGRAFIE

1. APPELO J. Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. USA: Addison-Wesley Professional, 2010.458 p. ISBN: 978-0321712479
2. CIOROIANU Adrian M. Aproape totul despre managementul echipei de vanzari. București: Evrika, 2019. 220 p. ISBN: 978-606-94572-8-3
3. CLIFTON A. Team Management - Harness The Power of The Collective. London: Rupa Publications, 2019. 208 p. ISBN: 978-9353337629
4. FRUNZE O. Formarea echipei performante în managementul de proiect, În: Administrația publică, Chișinău, nr. 4, 2014. p.68-75
5. SCHOLTES P., JOINER B., STREIBEL B. The Team Handbook, 3rd Edition. USA: Oriel, 2018. 400 p. ISBN: 978-1884731266
6. Team Charter model. <https://www.plays-in-business.com/team-charter-canvas-how-to-onboard-your-team-best/>
7. LALOUX F. Reinventing organizations. USA: Nelson Parker, 2016. 172 p. ISBN 978-2-9601335-6-1