

## INDICATORII CHEIE DE PERFORMANȚĂ ÎN ACTIVITATEA ÎNTREPRINDERII

IACHIMOV Cristina  
Universitatea Tehnica a Moldovei

**Abstract:** În articolul dat s-a realizat o analiză a conceptului de performanță. A fost accentuată importanța acestui concept și procesului de măsurare a performanței. S-au analizat criteriile de selectare, determinare a indicatorilor cheie de performanță, precum și categoriile, clasificarea acestora. S-au evidențiat etapele de creare a unui sistem integral de indicatori de performanță. S-a concluzionat că indicatorii cheie de performanță reprezintă un mod de a evalua periodic performanțele întreprinderilor, precum departamentelor și angajaților.

**Cuvinte cheie:** conceptul de performanță, întreprindere, activitate economică, indicatori cheie de performanță, KPI.

Societatea de azi se află mereu într-un proces de schimbare. Astfel, întreprinderile trebuie să se adapteze și să acorde conceptului de performanță o importanță sporită. Acest concept este foarte complex și nu include doar obținerea unui rezultat deosebit într-o anumită activitate.

Conceptul de performanță reflectă doua componente de bază:

- managementul performanței - reprezintă procesul autocuprinzător, care include procese ca stabilirea strategiei, realizarea strategiei, procesul de monitorizare și măsurarea performanței;

- măsurarea performanței - reprezintă un subproces al managementului performanței, care se axiază în special pe identificarea, monitorizarea și redarea, evaluarea rezultatelor performanței prin utilizarea indicatorilor de performanță. [2]

Indicatorii cheie de performanță (Key Performance Indicators, KPI) sînt elemente de bază ale procesului de măsurare și monitorizare a performanței. Ei contribuie la cuantificarea realizării unui rezultat și la luarea deciziilor în scopul realizării obiectivelor stabilite. Managementul performanței implică toate nivelurile organizaționale de la conducere pînă la departamente și angajații privați individual. Într-un mod sau altul, orice întreprindere aplică un anumit management al performanței. Important este cît de corect este acesta aplicat și implementat. În cazul apariției dificultăților la racordarea strategiilor la obiective și la indicatorii de performanță, rezultă, că sistemul de management al performanței este neeficient. "Un indicator de performanță, conform definiției date de AFGI și omologată de AFNOR, este o dată cuantificată, care măsoară eficacitatea și/sau eficiența totală sau parțială a unui proces sau sistem (real sau simulat) în raport cu o normă, un plan sau un obiectiv determinat și acceptat în cadrul strategic al întreprinderii." [1, p. 94].

Adrian Brudans consideră, că "Nivelul tradițional, la care este utilizat managementul performanței în organizații, este nivelul individual, urmărindu-se cu precădere monitorizarea performanței angajaților într-un context organizațional. La nivel internațional tendința este pentru o abordare integrată a managementului performanței la toate nivelurile organizaționale" [2].

Performanța bazată pe angajați poate fi estimată prin intermediul unor grupe de indicatori și anume: indicatori, care estimează satisfacția angajaților (evaluarea mediului de lucru, pachetului salarial, locului de lucru, ș.a.); indicatori, care estimează contribuția angajaților (rata de absenteism, rezultate per angajat, dorința angajaților de a-și dezvolta competențe suplimentare ș.a.); indicatori, care estimează strategii de resurse umane (numărul de angajați față de numărul planificat, raportul manager/muncitor ș. a.); indicatori, care estimează procesele privind angajării (gradul de conștientizare a strategiilor companiei în rândul angajaților, durata ciclului de recrutare ș. a.); indicatori, care estimează competențele angajaților (calitatea recrutării angajaților față de standardele sau țintele fixate, valori de referință privind remunerarea și beneficiile, nivelul încălcării normelor de etică ș. a.). [3]

O întreprindere poate selecta KPI-uri pentru a evalua succesul său sau pentru a evalua succesul unei anumite activități în care este angajată. Uneori, succesul este definit în termeni de a face progrese spre obiectivele strategice, dar de multe ori succesul este pur și simplu repetat, realizat periodic de un anumit nivel de obiectiv operațional, de exemplu, zero defecte, de satisfacție a clienților, ș. a..

În dependență de modul, în care o întreprindere își formulează obiectivele, se pot determina și anumite așteptări referitoare la indicatorii de performanță. Selecția indicatorilor cheie de performanță trebuie începută cu precizarea și înțelegerea domeniilor de aplicare a obiectivelor. De exemplu, KPI utili la finanțare vor fi destul de diferiți de KPI atribuiți vânzării. Indicatorii cheie de performanță estimează: profitabilitatea, care *determină în ce măsură o valoare investită produce un rezultat așteptat* ( *profitul companiei la capitalul investit, profitul marginal, profit la cifra de afaceri, costul operațional la cifra de afaceri ș.a.*); productivitatea, care *reprezintă corelația între două seturi de date și măsoară cum unul dintre seturile de date variază față de celălalt* ( *consumul de materiale la un număr de produse finite, numărul de angajați implicați ș.a.*); activitatea, care *arată cum o valoare s-a modificat față de o bază anterioară* ( *cifra de afaceri realizată în perioada n+1 față de perioada n ș. a.*).

Indicatorii cheie de performanță pot fi clasificați în: strategici; manageriali; operaționali. Monica Minoiu, EMBA - Trainer la Exec-Edu și Managing Director la Management Consulting consideră, că "Indicatorii strategici oferă informații conducerii unei companii: profit la capitalul investit, risc versus oportunitate, profit la active utilizate, cifra de afaceri, cota de piață, preț acțiuni, satisfacția angajaților și cea a clienților. Indicatorii manageriali oferă informații managementului - disponibilitatea resurselor, planificare versus efort, cost la venit versus buget. Indicatorii operaționali oferă informații asupra performanțelor individuale - relaționați de procese, activități, produse, specificații, proceduri, eficiență" [2]. Analiza acestor indicatori contribuie atât la aprecierea activității interne a întreprinderii cât și la o apreciere generală a ei.

Principalii indicatori de performanță definesc un set de valori utilizate pentru măsurare. Aceste seturi de valori, care sînt aprovizionate de sisteme, care se ocupă de rezumarea informațiilor, se numesc indicatori. Indicatorii identificabili și marcați ca posibili candidați pentru KPI-uri pot fi extrași din următoarele sub-categorii: indicatori cantitativi, care pot fi prezentați ca un număr; indicatori calitativi, care nu pot fi prezentați ca un număr; principalii indicatori, care pot prezice rezultatul unui proces; indicatori rămași în urmă, care prezintă succesul sau eșecul postfactum; indicatori de intrare, care măsoară cantitatea de resurse consumate în timpul

generării rezultatului; indicatori de proces, care reprezintă eficiența sau productivitatea procesului; indicatori de realizare, care reflectă rezultatul sau rezultatele activităților de proces; indicatori practici, care intercalează cu procesele companiei existente; indicatori de direcție, care precizează dacă este sau nu organizația pe o cale mai bună; indicatori de atac sînt suficienți în controlul unei organizații de a schimba efectul; indicatori financiari sînt folosiți în măsurarea performanței și atunci, cînd se analizează un index de operare.

Utilizarea KPI poate varia de la evaluarea activității unui departament în raport cu domeniul de activitate la evaluarea activității organizației în ansamblu. În baza acestui criteriu se evidențiază următoarea tipologie: KPI de input: utilizați ca și elemente de intrare în cadrul unui proces sau al unui proiect, precum cele din resurse financiare sau umane; KPI de proces: utilizați pentru a îmbunătăți un proces, eficiența și rezultatele acestuia: variația de timp și de buget, pregătirea angajaților, etc; KPI de output: înregistrează costurile unui anumit lucru livrabil sau a unei funcționalități în raport cu planul, bugetul sau capacitatea de referință, factorii de utilizare; KPI de outcome (care indică rezultatele): satisfacția clienților și a părților interesate - utilizați ca puncte de referință în comparațiile cu agențiile similare sau organizațiile private [4].

Un indicator cheie de performanță trebuie să se bazeze pe date legitime și să ofere context sub forma ecourilor obiectivelor de afaceri. Acestea trebuie să fie definiți într-un mod, în care factorii din afara controlului companiei să nu poată interfera cu realizarea lor. Un alt factor cheie este, că au un specific interval de timp împărțit în punctele de control cheie. Pot fi evidențiate următoarele caracteristici ale KPI: cantitativă (acestea pot fi prezentați sub formă de numere); practic (ei se integrează bine cu prezente procese ale companiei); direcțional (ei ajută pentru a determina dacă o companie este pe o cale bună); acționabile (ei pot fi puși în practică pentru a realiza schimbarea dorită).

În procesul de selecție a KPI este esențial selecția unui număr optim de indicatori relevanți. Acest lucru sporește beneficiile utilizării lor, reducând astfel costurile. Întreprinderile ar trebui să ia o serie de măsuri înainte de a alege cei mai buni indicatori cheie de performanță și anume: să definiască în mod clar procesele de activitate; să stabilizeze cerințele pentru procesele de activitate; să posede estimări calitative și cantitative ale rezultatelor; să determine procesele de adaptare pentru a îndeplini obiectivele pe termen scurt.

KPI reprezintă o verigă de legătură între factorii critici de succes și obiectivele strategice. Scopul cantitativ al unui indicator de performanță este o țintă și indică o valoare, care trebuie obținută. Țintele au la bază așteptările managementului. Marin Menu remarcă că majoritatea întreprinderilor abordează indicile general de performanță, care se regăsește în cele patru perspective (financiară, clienți, procese interne și învățare organizațională). Indicii generali de performanță sunt diferiți pe diferite nivele ierarhice, departamente. Asemănarea apare în zona de valor individual/valori ale companiei și în zona anumitor comportamente/calități specifice. Indicatorii de performanță din cadrul celor patru perspective sunt următorii: domeniului financiar (profitul, cifra de afaceri, productivitatea muncii, profitabilitatea investiției, viteza de rotație a stocurilor, numărul de furnizori, costurile materialelor, ș.a.); clienții (cota de piață, numărul clienților potențiali, gradul de loialitate al clienților, costurile legate de marketing, vânzările departamentului de marketing, ș. a.); procesele interne (eficiența ciclului de producție, timpul necesar pentru a lansa un

nou produs pe piață, gradul de satisfacție al angajaților, ș.a.); cunostințele și învățarea (productivitatea muncii, costurile cu instruirea angajaților, gradul de dezvoltare a competențelor angajaților ș. a.). Atât indicatorii de performanță cit și țintele oferă semnele care sunt bazate pe orientarea organizației în conformitate cu măsurarea schimbării ce urmează să se producă [1].

Determinarea eficienței a indicatorilor cheie de performanță contribuie la procesul decizional pentru managementul performanței și asigură succesul strategiei întreprinderii. Crearea unui sistem integrat de indicatori de performanță presupune trei etape. Prima etapă-definirea strategiilor și obiectivelor strategice – definirea principalelor obiective strategice ale întreprinderii, dezvoltarea hărții strategice, definirea unor inițiative de atingere a obiectivelor. Cea de a doua etapă, definirea KPI, presupune identificarea KPI (la nivel operațional/echipă, definirea KPI-ilor selectați și țintelor pentru ei) și monitorizarea KPI-definirea proceselor de colectare a datelor și a procesului de monitorizare (frecvența măsurării, rolul și responsabilitățile). Ultima etapă, implementarea KPI, presupune analiza rezultatelor și compararea cu țintele stabilite, corelarea cu sistemul de recompensare.

Sistemul de indicatori de performanță arată dacă activitatea decurge în direcția dorită sau nu, informează managementul despre rezultatele obținute în toate activitățile și procesele-cheie ale întreprinderii [5].

## BIBLIOGRAFIE

- [1] Menu M., *Controlul performanței în management*, Editura Tehnico-Info, Chișinău, 2009, 175 p.
- [2] <http://www.startups.ro/analize/ce-sunt-indicatorii-cheie-de-performanta-2>
- [3] <https://ro.scribd.com/document/122744366/Managementul-performantei>
- [4] <http://www.managementulperformantei.ro/pages/integrare/instrumente/kpis-39.html>
- [5] <http://www.ensight.ro/wp-content/uploads/2011/02/ECONOMISTUL-expert.pdf>