



Digitally signed by  
Technical Scientific  
Library, TUM  
Reason: I attest to the  
accuracy and integrity of  
this document

# UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI

## MANAGEMENTUL PERFORMANȚELOR

**Note de curs**

**Chișinău  
2023**

**UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI**

**FACULTATEA ELECTRONICĂ ȘI TELECOMUNICAȚII  
DEPARTAMENTUL TELECOMUNICAȚII  
ȘI ELECTRONICĂ**

**MANAGEMENTUL  
PERFORMANȚELOR**

**Note de curs**

**Chișinău  
Editura „Tehnica-UTM”  
2023**

**CZU 005.95/.96(075.8)**

**G 18**

Lucrarea a fost discutată și aprobată pentru editare la ședința Consiliului Facultății Electronică și Telecomunicații, proces-verbal nr.4 din 28 ianuarie 2023.

Notele de curs *Managementul performanțelor* sunt concepute pentru a dezvolta abilități și competențe de obținere a performanței organizaționale la studenții-masteranzi. Pentru fiecare subiect în parte este expus materialul teoretic relevant și posibilitățile de dezvoltare a abilităților de analiză strategică a nivelului de performanță a organizației, fiind argumentate metodele și practicile de dezvoltare a abilităților de conducere a performanței în concordanță cu factorii specifici care definesc contextul organizațional: cultură, structură, stiluri de management, motivare, resurse etc.

Notele de curs sunt destinate studenților-masteranzi, programul de studii *Mentenanța și managementul rețelelor de telecomunicații*, pentru însușirea disciplinei *Managementul performanțelor*, proiectarea de an și de master, precum și elaborarea altor tipuri de lucrări de cercetare academică.

Autor: dr. hab., prof. univ. Victoria GANEA

Redactor responsabil: dr., conf. univ. Pavel NISTIRIUC

Recenzent: dr., conf. univ. Lilia SAVA

**DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII DIN RM**

**Ganea, Victoria.**

Managementul performanțelor: Note de curs / Victoria Ganea; redactor responsabil: Pavel Nistiriuc; Universitatea Tehnică a Moldovei, Facultatea Electronică și Telecomunicații, Departamentul Telecomunicații și Electronică.

– Chișinău: Tehnica-UTM, 2023. – 103 p.: fig.

Aut. indicat pe vs. f. de tit. – Bibliogr.: p. 101-103 (27 tit.). – 25 ex.

## CUPRINS

<b>Introducere.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Cadrul conceptual al managementului performanței .....</b>	<b>6</b>
1.1. Performanța – termen-cheie în administrarea organizațională.....	6
1.2. Motivarea, satisfacția și performanța umană individuală	10
1.3. Elementele introductive ale managementului performanței....	15
1.4. Performanța resurselor organizației .....	19
<b>2. Alinierea managementului performanței la misiunea, viziunea și obiectivele organizaționale .....</b>	<b>31</b>
2.1. Managementul performanței ca sistem și proces.....	31
2.2. Misiunea și viziunea companiei – elementele care stau la baza proiectării managementului performanței .....	35
2.3. Managementul performanțelor – managementul prin obiective.....	39
<b>3. Evaluarea performanțelor profesionale ale angajatului ....</b>	<b>43</b>
3.1. Evaluarea angajatului: noțiuni, importanța și rolul ei în îmbunătățirea competențelor acestuia .....	43
3.2. Principii și criterii ale procesului de evaluare a angajatului .....	46
3.3. Evaluarea și autoevaluarea angajatului .....	50
<b>4. Dezvoltarea la locul de muncă și dezvoltarea informală în managementul performanței .....</b>	<b>56</b>
4.1. Dezvoltarea angajaților și strategii de perfecționare a competențelor acestora.....	56
4.2. Tipuri și metode de dezvoltare a potențialului creativ al angajaților .....	59
4.3. Managementul carierei și planul de carieră pentru companie și angajat.....	65

<b>5. Managementul performanței echipei în medii complexe .</b>	<b>71</b>
5.1. Rolul echipei în managementul de performanță: caracteristici și capacități-cheie .....	71
5.2. Esența managementului performanței echipei .....	77
5.3. Rolul liderului echipei în atingerea obiectivelor managementului performanței .....	81
<b>6. Performanța organizațională și evaluarea nivelului de performanță a entității .....</b>	<b>88</b>
6.1. Necesitatea și rolul analizei financiare ca metodă de cunoaștere a nivelului de performanță a companiei.....	88
6.2. Sursele date și organizarea muncii de analiză a performanței organizaționale .....	91
6.3. Sistemul de indicatori economico-financiari utilizați în analiza performanței organizaționale .....	94
6.4. Indicatorii rentabilității, lichidității și solvabilității .....	95
<b>Subiecte pentru evaluările periodice și evaluarea finală ...</b>	<b>99</b>
<b>Bibliografie .....</b>	<b>101</b>

## INTRODUCERE

Managementul performanței este un concept relativ nou cu rădăcini care pot fi urmărite până la managementul anglo-saxon. Abia în anii 1980 s-a constituit cu adevărat ca un concept de sine stătător. În termeni simpli, managementul performanței este un proces care le permite angajaților să-și îndeplinească rolurile la cel mai înalt nivel cu scopul de a atinge sau de a depăși țintele și standardele stabilite, care sunt direct legate de obiectivele organizației. Managementul performanței sprijină obiectivele generale ale organizației prin corelarea obiectivelor profesionale ale fiecărui individ cu misiunea generală a companiei. Actualmente, managementul performanței este perceput drept un sistem integrat în care managerii și angajații lucrează împreună pentru a stabili obiectivele, pentru a evalua și a revizui modul în care acestea sunt îndeplinite și pentru a recompensa performanțele bune.

Obiectivul unității de curs *Managementul performanțelor* constă în dezvoltarea abilităților și a competențelor privind conceptele, metodele de evaluare a performanței organizației, performanței manageriale, precum și a performanței angajaților, sistemul de indicatori care stă la baza determinării performanței, precum și metodele de optimizare a performanței.

Cursul universitar *Managementul performanțelor* este destinat studenților ciclului II de învățământ universitar, masterat, și implică o cercetare multidisciplinară la nivelul unui grup variat de discipline complementare, precum managementul strategic, managementul operațional, managementul resurselor umane, comportamentul organizațional, sistemele informaționale, marketingul, contabilitatea. Pe parcursul predării acestei unități de curs, studenții-masteranzi vor obține abilitatea de a utiliza diferite metode, tehnici și instrumente specifice performanței individuale, organizaționale și manageriale.

## BIBLIOGRAFIE

1. Aguinis H. Performance Management. Ed.: Pearson Education, 2012, 336 p.

2. Al Tamimi A., Daud S., Thiruchelvam S. The Influence of Organizational Culture on Organizational Performance: The Moderating Role of Strategy Communication. In: Proceedings of 84th The IIER International Conference, Kuala Lumpur, Malaezia, 17-18 octombrie 2016.

3. Buchner T.W. Performance Management Theory: A Look from the Performer's Perspective with Implications for HRD. In: Human Resource Development International, Nr. 10(1), 2007, p.59-73.

4. Cardy R., Leonard B. Performance Management: Concepts, Skills and Exercises. Second Edition, Ed.: Taylor & Francis, 2014, 280 p.

5. Dumbrăveanu L. Evaluarea performanțelor profesionale ale angajaților – o problemă delicată în cadrul unei organizații. In: Conferința Științifică Internațională Contabilitate: provocări actuale și aspirații pentru viitor. Chișinău: ASEM, 4 aprilie 2012, p. 204-208.

6. Evaluarea angajaților. Desponibil: <https://leaveboard.com/ro/modele-cereri/evaluarea-angajatilor/>

7. Ho L. A. What Affects Organizational Performance? The Linking Learning and Knowledge Management. In: Industrial Management & Data System, vol. 108, nr. 9, 2008, p.1234-1254.

8. Jack Al. Financial Planning & Analysis and Performance Management. Ed: Publisher:Wiley, 2018, 640 p.

9. Kaplan R., Norton D. Developing the Strategy: Vision, Value Gaps, and Analysis. In: „Balanced Scorecard Report. The strategy Execution Source”, Harvard Business School Publishing, 2008.

10. Latham G., Sulsky L., Macdonald H. Performance management. Oxford Handbook of Human Resource Management.

Oxford: Oxford University Press, 2007.

11. Lee J., Havigurst L.C., Rassel G. Factors related to court references to performance appraisal fairness and validity. In: Public Personnel Management, nr. 33 (1), 2004, p. 61-78.

12. Nica P. . et al. Managementul organizației. Concepte și practici. Iasi: FEAA-UAIC, 2019, 349 p.

13. Nica P. et al. Managementul organizației. Iasi: FEAA-UAIC, 2020, 158 p. Disponibil: <https://fliphtml5.com/hyqvt/gqvl/basic>

14. Niculescu M. Conceperea managementul și auditul performanței proiectelor de investiții. București: Ed. CH Beck, 2012.

15. Risher H. Re-focusing performance management for high performance. In: Compensation & Benefits Review, October 2003, p. 20-30.

16. Sonnentag S., Frese M. Performance Concepts and Performance Theory. 24 p. Disponibil: [http://ggk.uniessen.de/wps/pgn/dl/down/open/ebme\\_de/d9e2dc808946359f3978e0184ced0fc8093d2606ec15842c91221d39c887d6219aa159abb6c79b594ae3bdb262b43b2b/Performance\\_concepts\\_and\\_Performance\\_Theory.pdf](http://ggk.uniessen.de/wps/pgn/dl/down/open/ebme_de/d9e2dc808946359f3978e0184ced0fc8093d2606ec15842c91221d39c887d6219aa159abb6c79b594ae3bdb262b43b2b/Performance_concepts_and_Performance_Theory.pdf)

17. Suhag A., Solangi S., Larik R., Lakh M., Tagar A. The Relationship of Innovation with Organizational Performance. In: International Journal of Research – Granthaalayah, vol.5, nr.2, p.292-306, 2017.

18. Țurcanu Gh., Gusev A. Managementul performanței – abordări teoretice și direcții de analiză. - 5 p. Disponibil: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/120-125\\_13.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/120-125_13.pdf).

19. Umit S. Bititci. Managing Business Performance. The Science and The Art. Ed: Publisher:Wiley, 2015, 321 p.

20. Vlăsceanu M. Organizații și comportament organizațional. Iași: Ed. Polirom, 2013, 237 p.

21. Wolff C. Managing employee performance. In: IRS Employment Review. Issue 890, 2008, p.1-12.



22. Yemm G. Essential Guide to Leading Your Team: How to Set Goals, Measure Performance and Reward Talent. Pearson Education, 2013.

23. Гринберг Дж., Бейрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. М.: Вершина, 2014.

24. Нехорошевой Л.Н. Экономика организации (предприятия). Минск: БГЭУ, 2020, 686 с.

25. Хэнна Д. Лидерство на все времена: результаты сегодня – наследие на века. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007, 297 с.

26. <https://consultantaproductie.ro/managementul-productiei/>

27. <https://old.ase.md/files/catedre/cae/conf.>