

Cele două realități ale performanței

În aceeași companie



Anca Decu · Director HR, Up România

Același an. Același om. Două perspective.

AUTOEVALUAREA

„Am livrat peste așteptări. Am ținut echipa pe linia de plutire într-un an în care am pierdut doi oameni și nu i-am înlocuit.”

Nota: 5 din 5

EVALUAREA MANAGERULUI

„A livrat ce trebuia livrat. Nu am văzut inițiative dincolo de rol. Proiectul X a intrat în întârziere.”

Nota: 3 din 5

Ambii au dreptate. Și asta e problema.

Nu e o problemă de comunicare. E o diferență de unitate de măsură.

 **ANGAJATUL MĂSOARĂ**

Inputul

Efortul. Orele. Cât de greu a fost. Cât l-a costat.

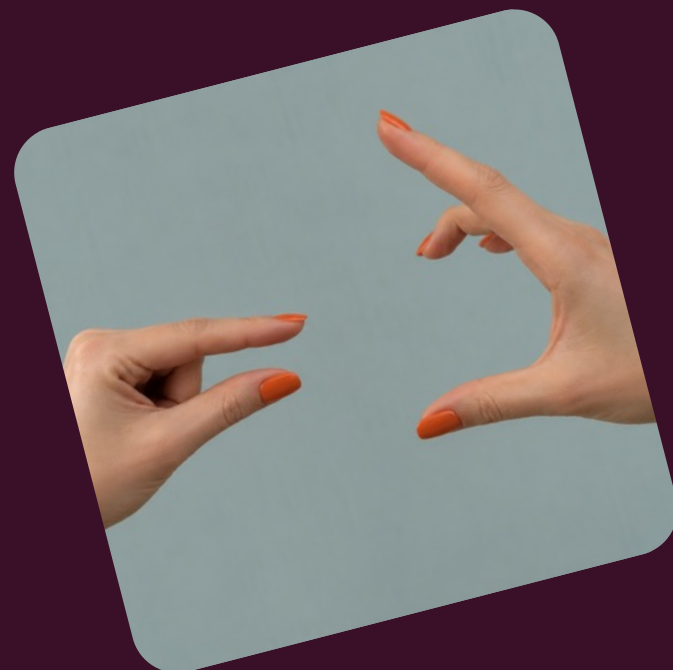
 **ORGANIZAȚIA MĂSOARĂ**

Outputul

Valoarea. Impactul. Ce s-a schimbat pentru business.

Activitatea nu e același lucru cu valoarea.” Organizațiile măsoară excelent activități – și mult mai slab valoarea din spatele lor

Trei mecanisme, nu o neînțelegere



Asimetria actor–observator

Angajatul își explică rezultatul prin context: resurse tăiate, oameni plecați, priorități schimbate. Managerul îl explică prin persoană. Aceeași informație are două atribuiri diferite.



Criteriul incomplet

Ce măsurăm formal nu acoperă ce contează de fapt în rol. Fiecare completează golul cu propria definiție — și fiecare are dreptate înăuntrul definiției lui.



Acordul dintre surse e slab și a fost mereu

Meta-analizele pe acordul dintre autoevaluare și evaluarea șefului găsesc corelații sub .30. Nu e o anomalie din compania noastră. E o constantă de cincizeci de ani.

Am schimbat ownershipul cu o propoziție

 SOCIETATEA DISCIPLINARĂ

„Nu ai voie”

Interdicție, normă, supraveghere. Vinovatul e sistemul.



 SOCIETATEA PERFORMANȚEI

„Poți”

Potențial, inițiativă, ownership. Vinovatul devii tu.

Subiectul performanței nu mai are nevoie de un sistem care să îl exploateze.

A devenit propriul lui stăpân.

Criteriul organizației este finit. Auto-cerința este infinită.

CRITERIUL ORGANIZAȚIEI



Finit. Atins. Verificabil.

AUTO-CERINȚA

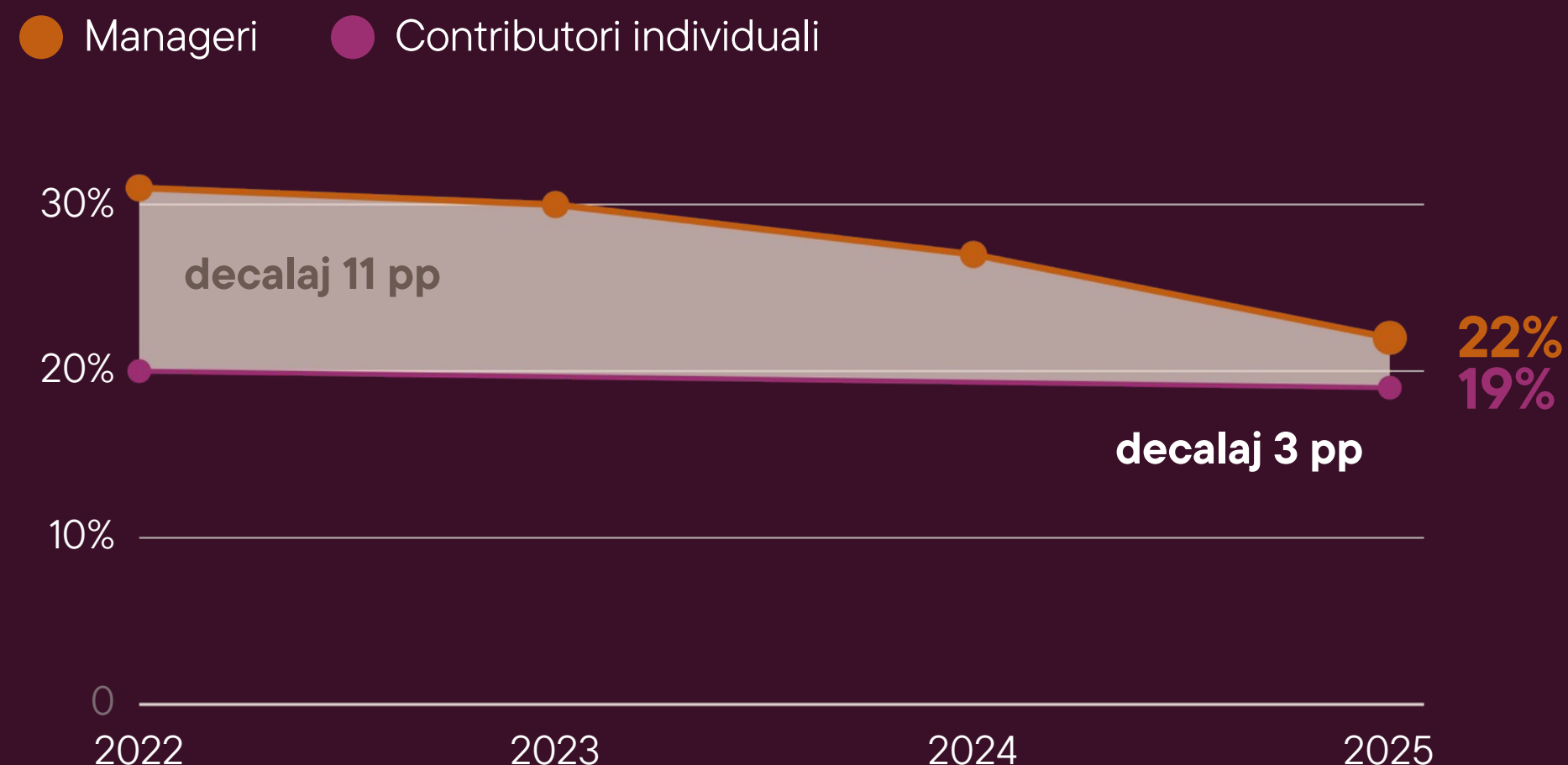


fără capăt

Epuizarea nu vine din cât muncești. Vine din faptul că nimeni nu ți-a spus vreodată unde se termină „destul”.



Și managerul? E în aceeași realitate



CONTEXTUL

97%

dintre manageri au și responsabilități de execuție. Mediana: 40% din timpul lor.

Managerul nu stă într-o altă realitate. Stă în aceeași, cu o zi de întârziere și cu vina în plus.

Presiunea vine din ambele direcții



Peste jumătate dintre manageri se declară epuizați

Korn Ferry recomandă ca faptul ăsta să fie tratat cu aceeași urgență ca o ratare de buget. Pentru că acolo ajunge.



Rolurile dispar, munca nu

Se redistribuie, iar oamenii raportează că fac două joburi. Întinderea temporară devine permanentă, fără conversație și fără recompensă.



Doar unul din doi are voie să experimenteze

Atât spun că managerul lor încurajează experimentarea. Ceilalți lucrează într-un sistem care nu permite greșeala.

Nu avem un conflict între manageri și angajați.

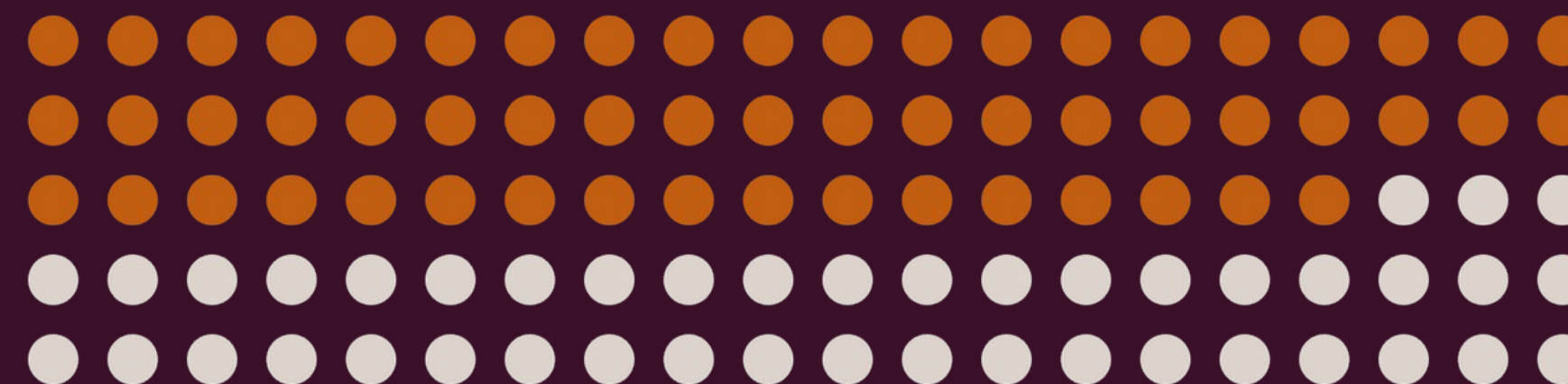
Avem doi auto-exploatați care se evaluează reciproc.



Ce expune, de fapt, transparența salarială

57%

dintre executivi, la nivel global



recunosc că **nu sunt siguri** că deciziile lor salariale sunt echitabile între roluri similare.



65% dintre organizații văd transparența drept principalul factor de schimbare în total rewards pentru 2026–2027.



12% au o strategie construită și implementată. Aproape jumătate așteaptă să vadă ce se întâmplă.



Comunicarea pe total rewards rămâne punctul slab, iar capacitatea managerului de a explica plata e factorul critic.

Transparența nu expune salariile. Expune absența criteriilor.

Oportunitatea creată de transparență

🔍 OBIECȚIA LUI HAN

În *Societatea transparenței*, Han critică transparența ca formă de control: tot ce devine vizibil devine măsurabil, iar încrederea dispare acolo unde totul e expus.

🔑 UNDE SE INVERSEAZĂ

În cazul salariului, vectorul se întoarce. Nu individul e pus sub privire. Organizația e obligată să se explice. Transparența restrânge puterea celui care decide, nu libertatea celui evaluat.

E singurul loc din sistemul nostru unde transparența nu adaugă supraveghere.

Adaugă obligația de a avea un răspuns.

Un criteriu explicit este o limită.

Iar limita e exact ce îi lipsește subiectului performanței.

O tratăm ca pe un risc de conformitate. E, de fapt, prima intervenție structurală de wellbeing pe care am avut-o vreodată.



OBIECȚIA PE CARE O VEȚI PRIMI

„Și dacă nu am bani de creșteri salariale?”

Până acum, referentul față de care se compară omul era imaginat. Transparența îl face real — și atunci contează din ce e făcută echitatea.



Distributivă

Cât primesc, față de alții.

BLOCATĂ DE CONTEXT



Procedurală

Cum se ia decizia. După ce reguli, cine le aplică, pot să contest.

DESCHISĂ, ȘI GRATUITĂ



Informațională

Ce mi se explică, când, și cât de onest.

DESCHISĂ, ȘI GRATUITĂ

Când nu poți mișca rezultatul, îți rămân procesul și explicația.

Ce înseamnă asta pentru employer branding

DE CE RĂMÂN OAMENII ACUM

 **Pentru plată**

 **Pentru siguranța locului de muncă**

 **Pentru sentimentul că sunt tratați corect**

Munca în sine a ieșit din listă.

Echitatea percepută a devenit propunerea de valoare.

Korn Ferry, Workforce 2026

–9 pp

a scăzut motivația la nivel
global într-un singur an

Trei lucruri care se pot începe luni

1



Scrieți criteriile înainte să fiți obligați.

Testul: dacă nu puteți explica în trei propoziții de ce doi oameni din aceeași bandă sunt plătiți diferit, nu aveți un criteriu. Aveți un istoric.

2



Definiți „suficient”, nu doar „excelent”.

Fiecare rol are nevoie de un prag declarat de performanță acceptabilă. Fără el, singura referință rămâne bara infinită din capul omului.

3



Dați managerilor timp, nu doar training.

Nu poți cere conversații de calitate despre plată de la cineva care petrece 40% din timp ca executant și se declară epuizat.

**Nu avem nevoie doar de oameni
care dau 120%.**

Avem nevoie de oameni care știu ce înseamnă 100%.



MULȚUMESC!



Anca
Decu