

Evaluarea performanțelor



CE ESTE PERFORMANTA SI CUM O DEFINIM



Modul dezvoltat de www.RauFlorin.ro

Evaluarea presupune următoarele elemente:

- ***instrument de control*** - resursele umane sunt direcționate în vederea îndeplinirii obiectivelor strategice
- ***operatiune periodica scrisa*** - evaluarea se repeta la anumite intervale de timp, constituind o forma de angajament pentru evaluator & evaluat
- ***bilant al muncii depuse*** - evaluarea realizându-se prin raportare la obiectivele stabilite de seful ierarhic
- permite o ***evaluare a șanselor viitoare***
- presupune ***discutii cu personalul***- evaluarea ofera prilejul unui schimb de opinii între evaluator și evaluat, ambii având posibilitatea de a se exprima liber asupra principalelor repere cuprinse în formularul de evaluare.

EP oferă informații pentru:

- elaborarea deciziilor de promovare, transfer sau eliberare din muncă a personalului
- cunoașterea de către membrii organizației a modului în care li se percep forțele și slăbiciunile de către conducerea organizației
- stabilirea contribuției individuale și a grupului la realizarea scopurilor organizației
- elaborarea deciziilor de recompensare a activității depuse
- stabilirea criteriilor de evaluare a deciziilor de selecție și de plasare a personalului
- depistarea nevoilor de instruire și perfecționare la nivelul indivizilor și a grupurilor din cadrul organizației
- elaborarea criteriilor de apreciere a eficienței și succesului deciziilor de perfecționare profesională și dezvoltare a personalului
- elaborarea planificării resurselor umane

Cerințe:

personalul care face evaluarea trebuie să fie temeinic instruit

criteriile de evaluare trebuie differentiate în funcție de natura postului deținut

personalul care efectueaza activități similare se va evalua cu aceleași criterii și modalități de evaluare

evaluarea se va efectua pe o perioada suficient de lungă pentru a fi edificatoare

vor fi utilizate informații certe, verificabile, pentru a elimina orice suspiciuni

evaluarea se va încheia cu prezentarea rezultatelor, însoțite de recomandări de îmbunătățire a performanțelor

Tipuri de EP: *AUTOEVALUAREA*

Unitatea_____

Numele si prenumele_____

Data_____

CHESTIONAR DE AUTOEVALUARE

1. Ce credeti care dintre trasaturile caracteristice v-au ajutat sa progresati pâna aici?
2. Care sunt slabiciunile si punctele dvs. forte?
3. Care credeti ca sunt câteva dintre calitatile dvs.?
4. Care trasaturi ati dori sa le îmbunatatiti?
5. Care credeti ca sunt câtiva dintre factorii motivatori pentru dvs.?
6. Care sunt felurile de actiuni pe care le faceti cu cea mai mare încredere în performanta dvs.?
7. Care le faceti cu mai putina încredere?
8. Care sunt câteva din lucrurile pe care le faceti sau v-ati gândit sa le faceti, care sa conduca la autodezvoltarea dvs.?
9. În ce fel credeti ca ati progresat cel mai mult în ultimii 2-3 ani?
10. Descrieti un obstacol dificil pe care ati fost nevoit sa îl depasiti. Cum ati procedat? În ce fel aceasta experienta v-a influentat personalitatea?
11. Cum v-ati autodescrie ca persoana?
12. Daca v-ati trai viata din nou, ce ati face altfel?
13. Care credeti ca sunt caracteristicile cele mai importante si abilitatile pe care trebuie sa le aiba o persoana pentru a avea succes ca manager? Cum v-ati aprecia dvs. la aceste capitole?
14. Va considerati un om cu initiativa? Daca da, explicati de ce?
15. Ce lucruri care vi s-au cerut sa le faceti vi s-au parut cel mai dificil de facut?
16. Care credeti ca este cea mai importanta realizare a dvs. pâna în prezent? De ce?
17. Ce lucruri v-au dat satisfactia cea mai mare?
18. Ce lucruri v-au frustrat în cea mai mare masura? Cum le faceti fata de obicei?

Tipuri de EP

Evaluarea de către cei egali

- evaluarea performanțelor de către proprii colegi aflați pe același nivel ierarhic
- este aplicată doar pentru completarea informațiilor culese prin intermediul altor tipuri
- posibilitatea identificării unor explicații pentru aprecieri diferite, care pot apărea pe parcursul evaluării

Evaluarea de către subalterni

- oferă informații privind personalitatea, creativitatea, raționalitatea, încrederea în sine a managerilor
- modul în care aceștea îndeplinesc funcțiile manageriale
- încurajează atenția managerilor vis-a-vis de relațiile cu subalternii
- riscul supraevaluării/subevaluării managerilor

Metode de EP : *Fișa de evaluare*

- realizează o evaluare a performanțelor în funcție de responsabilitățile pe care le dețin persoanele în organizații și nu în comparație cu cerințele de post
- fișele se întocmesc de către șefii ierarhici
- conținutul fișelor trebuie cunoscut de către toți angajații

Denumirea criteriilor	Nivelul performantei (5- foarte bine; 4 - bine; 3 - mediu; 2 - slab; 1 - foarte slab)
I. Rezultate <i>Operatiuni:</i> nivelul de performanta a rezultatelor în aria proprie de responsabilitate <i>Costuri:</i> eficienta în controlul costurilor <i>Siguranta:</i> eficacitate si siguranta în îndeplinirea responsabilitatilor Total	
II. Cunostinte <i>De baza:</i> cunostinte necesare pentru îndeplinirea responsabilitatilor primare <i>Înrudite:</i> cunostinte în alte domenii, care sunt utile pentru obtinerea performantei <i>Spiritul practic:</i> capacitatea de aplicare a cunostintelor si de exercitare a responsabilitatilor Total	
III. Solutionarea problemelor <i>Recunoastere:</i> abilitatea de a "vedea" problemele si conditiile favorabile de solutionare <i>Analiza:</i> abilitatea de a evalua influenta factorilor <i>Judecata:</i> calitatea recomandarilor si a solutiilor <i>Creativitate:</i> originalitatea gândirii în îndeplinirea responsabilitatilor proprii Total	
IV. Relatiile cu oamenii <i>Cu subordonatii:</i> eficacitate în selectarea, antrenarea si motivarea subordonatilor <i>Cu alte persoane din organizatie:</i> colaborarea <i>Cu persoane din exterior:</i> eficacitate în reprezentarea organizatiei în relatiile cu altii Total	
V. Modul de administrare <i>Planificare:</i> capacitatea de anticipare a nevoilor, de stabilire a obiectivelor si elaborare a programelor <i>Comunicare:</i> capacitatea de transmitere a informatiilor (oral si în scris) <i>Executie:</i> eficacitate în îndeplinirea obiectivelor, masurarea rezultatelor si luarea masurilor active <i>Organizare:</i> eficacitate în distribuirea muncii si în delegarea responsabilitatilor Total	
RATA PERFORMANȚEI TOTALE	

Metode de EP : *Scala grafică*

- estimează gradul în care un angajat posedă sau nu o calitate
- aspectele vizate: cantitatea /calitatea muncii, organizarea muncii, disciplina...
- tehnica oferă posibilitatea identificării aspectelor pozitive și cele negative în performanțele obținute de către angajați
- scala utilizează o matrice, care conține pe verticală- criteriile de evaluare, iar pe orizontală- nivelurile de apreciere a performanței
- evaluatorul va marca, pe segmentul de dreaptă ce cuprinde cuantificările, poziția unde consideră că se încadrează cel mai bine angajatul

Metode de EP : *Scala grafică* (exemplu 1)

	Necorespunzatoare					Excelent				
Cunostinte profesionale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Volumul de munca depus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calitatea muncii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
etc.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Metode de EP : *Scala grafică* (exemplu 2)

[illegible]

Metode de EP : *Sistemul de comparare*

- elimină tendințele de clasare a întregului personal în categoria "buna"/ "satisfăcătoare"
- operează cu grupuri de muncă
- ierarhizarea membrilor grupului de la cel mai eficient la cel mai slab, fiecare primind un rang:
- 1 - cel mai bun, următorul rangul 2 și așa mai departe
- evaluatorul este obligat să încadreze fiecare membru al grupului într-o anumită categorie
- compararea se poate realiza pe întregul grup/perechi
- compararea persoanelor două câte două oferă un număr de combinații de $n(n-1)/2$, unde n - numărul membrilor grupului

Metode de EP : *Tehnica incidentelor critice*

IC POZITIV

25 mai - Mircea Popescu este politicos în relațiile cu clienții, prompt în servire, interesat de rezolvarea problemelor, răspunde imediat la solicitările consumatorilor și are răbdare în fața plângerilor făcute de aceștea.

- Diferențiază comportamentele eficiente și ineficiente în muncă
- se înregistrează periodic incidentele de comportament care influențează performanțele angajatului
- *exemplu* de incident critic pentru un vânzator într-un magazin de produse alimentare

IC NEGATIV

12 august - Mircea Popescu este agresiv, a refuzat pe un ton iritat să dea informații unui client, a acordat cu mare întârziere documentele ne-cesare pentru furnizarea unui volum important de marfă, atitudine care a adus prejudicii imaginii firmei.

Metode de EP : *Centrul de evaluare*

- utilizează un complex de tehnici de apreciere pe o perioadă mai îndelungată (3-5 zile)
- membrii grupului de evaluare consemnează, pe baza unui ghid special elaborat, observațiile asupra comportamentului persoanelor evaluate
- centrul de evaluare este utilizat aproape în exclusivitate pentru evaluarea managerilor

Metode de EP : *Centrul de evaluare*

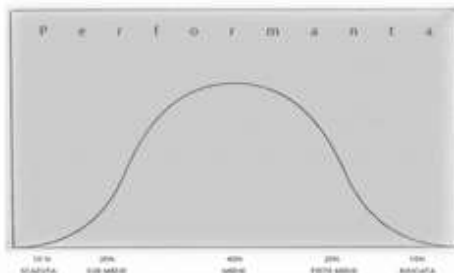
	Miercuri	Joi	Vineri
Ora 9-11	<i>Teste psihologice</i>	<i>Studii de caz</i>	<i>Exercitii de elaborare a deciziei</i>
Ora 12-14	<i>Jocuri manageriale</i>	<i>Interpretare de roluri</i>	<i>Exercitii de rezolvare a unor probleme de grup</i>
Ora 15-17	<i>Interviu cu evaluatorii</i>	<i>Interviu cu evaluatorii</i>	<i>Rezumat al evaluatorilor</i>

MBO

Exemplu: raport asupra rezultatelor unui agent de vânzari, pe baza managementului prin obiective

Obiectiv	Stabilit	Realizat	Variatie
<i>Vânzari prin telefon</i>	1500	1550	+50
<i>Noi clienti contactati</i>	200	180	-20
<i>Vânzari din produsul X</i>	75000	76000	+1000
<i>Vânzari din produsul Y</i>	77000	77500	+500
<i>Vânzari din produsul Z</i>	81000	79000	-2000

Evaluarea Performantei Angajatilor



1. Resursele Umane si Evaluarea Performantei



Studiu de caz 1: Utilizarea comparației în evaluarea personalului

- Șeful Compartimentului de Aprovizionare al unei SC dorește să ierarhizeze cei șapte salariați, pe care îi are în subordine: *Achim Alexandru (A.A.)*, *Biriș Bogdan (B.B.)*, *Camelia Constantinescu (C.C.)*, *Dorin Dușa (D.D.)*, *Elena Enache (E.E.)*, *Florin Făgăraș (F.F.)* și *Gabriela Gheorghiu (G.G.)*.
- Compară fiecare salariat cu ceilalți din compartiment, rezultatele fiind prezentate în tabel:

A.A. > F.F.	C.C. > F.F.	D.D. > G.G.
B.B. > A.A.	C.C. > G.G.	E.E. > A. A.
B.B. > E.E.	D.D. > A.A.	E.E. > F.F.
B.B. > F.F.	D.D. > B.B.	G.G. > A.A.
C.C. > A.A.	D.D. > C.C.	G.G. > B.B.
C.C. > B.B.	D.D. > E.E.	G.G. > E.E.
C.C. > E.E.	D.D. > F.F.	G.G. > F.F.

Studiu de caz 1: Utilizarea comparației în evaluarea personalului

Pe baza datelor din tabel se elaboreaza o matrice de comparatie având elementele " a_{ij} " obtinute conform relatiilor de mai jos:

- daca persoana "i" este mai performanta decât persoana "j" (de ex. D.D. > B.B.), atunci " a_{ij} " = 1;
- daca persoana "i" este mai putin performanta decât "j", atunci " a_{ij} " = 0;
- daca persoanele sunt la fel de performante, ambele primesc scorul 1.

Studiu de caz 1: Utilizarea comparației în evaluarea personalului

	A.A.	B.B.	C.C.	D.D.	E.E.	F.F.	G.G.
A.A.							
B.B.							
C.C.							
D.D.							
E.E.							
F.F.							
G.G.							
Total							
Ierarhia							

Studiu de caz 2:

Evaluarea personalului la TexMureș SA

- Întreprinderea de mărime mijlocie "TexMureș" S.A. are ca obiect de activitate confecționarea de îmbrăcăminte tip sport pentru piața internă și cea externă. Specialiștii DRU au elaborat, pe baza unor sisteme de evaluare utilizate și în alte întreprinderi din țară, un model care are ca punct de plecare *acordarea unor punctaje* pentru o serie de variabile.
- În ultima ședință a Consiliului de Administrație, s-a aprobat utilizarea acestor fișe de apreciere anuală a salariaților, urmând ca, în decurs de câteva zile să aibă loc evaluarea salariaților, începând chiar cu personalul de conducere. Pentru această categorie de angajați, evaluarea se va realiza după următorul model:

Studiu de caz 2:

Evaluarea personalului la TexMureș SA

1. Corespondența cu postul ocupat	0 - 10 puncte	7. Simț de răspundere	0 - 10 puncte
2. Vechimea în specialitate (1 punct la 4 ani)	0 - 10 puncte	8. Atitudinea față de sarcini, perseverență în realizarea lor	0 - 5 puncte
3. Experiența acumulată		9. Spirit de disciplină	0 - 10 puncte
- în probleme tehnice	0 - 5 puncte	10. Colegialitate	0 - 10 puncte
- în probleme economice	0 - 5 puncte	11. Calități de conducător	
- în probleme organizatorice	0 - 5 puncte	- capacitate de prevedere	0 - 10 puncte
4. Vechimea în activitatea de conducere		- capacitate de coordonare	0 - 10 puncte
- maestru (1 punct la 4 ani)	0 - 10 puncte	- capacitate de organizare	0 - 10 puncte
- șef secție (1 punct la 4 ani)	0 - 10 puncte	- capacitate de control	0 - 10 puncte
- șef serviciu (1 punct la 3 ani)	0 - 15 puncte	- capacitate de comunicare	0 - 10 puncte
- conducere (1 punct la 2 ani)	0 - 20 puncte	- capacitate de formare a subalternilor	0 - 10 puncte
5. Onestitate		12. Rezultatele obținute de compartimentul condus	0 - 50 puncte
- informarea corectă a conducătorului	0 - 5 puncte	13. Preocupare pentru bunul mers al firmei	0 - 20 puncte
- fidelitate față de interesele firmei	0 - 5 puncte		
- nepracticarea de abuzuri, falsuri	0 - 15 puncte		
6. Colaborarea cu alte compartimente	0 - 15 puncte		

Studiu de caz 2: Evaluarea personalului la TexMureș SA

- *Subiect de dezbatere:*

Identificați principalele deficiențe, pe care le-ați întâlnit în fișa de evaluare a personalului de conducere la "TexMureș" S.A. și formulați propuneri de îmbunătățire a situației existente, în vederea proiectării unui sistem de evaluare a performanțelor profesionale conform cunoștințelor însușite.

Studiu de caz 3:

Evaluarea personalului în vederea promovării

- În vederea promovării unui salariat pe postul de șef al Serviciului de Analize-Prețuri, managerul economic decide să ia în vedere patru persoane *Adriana Avram, Daniela Apostol, Calin Cosma și Marius Moldovan*, care vor fi evaluate cu ajutorul a trei criterii: *studiile, experiența și cunoștințele pe care le au*.
- Pentru luarea unei decizii obiective, managerul utilizează Metoda utilității decizionale, deoarece aceasta permite surclasarea variantelor decizionale. Aplicarea metodei presupune pentru început, culegerea unor informații legate de cei patru candidați la postul de șef al Serviciului Analize-Preturi. În urma aplicării unor teste de verificare a cunostințelor și din datele oferite de C.V-uri, profilul candidatilor arată astfel:

Studiu de caz 3:

Evaluarea personalului în vederea promovării

	<i>Vechime</i> (C_1)	<i>Studii</i> (C_2)	<i>Cunostințe</i> (C_3)
<i>Călin Cosma</i> (V_1)	14 ani	Academia de Studii Economice	Nota 9
<i>Adriana Avram</i> (V_2)	12 ani	Colegiu Economic	Nota 10
<i>Marius Moldovan</i> (V_3)	6 ani	Institut Politehnic	Nota 7
<i>Daniela Apostol</i> (V_4)	4 ani	Universitatea "Petru Maior" + masterat	Nota 8

În calculele managerului economic, cele trei criterii de apreciere a candidaților au importanțe diferite: $K_1 = 0,2$; $K_2 = 0,3$; $K_3 = 0,5$.