

EVALUAREA PERFORMANTELOR PERSONALULUI

1. Conținutul și domenii de folosire a evaluării performanțelor

Evaluarea performanțelor profesionale reprezintă procesul de stabilire a modului în care angajatul își îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile care revin postului ocupat, comparativ cu standardele stabilite și comunicare către angajați a rezultatelor. Evaluarea performanțelor (EP) este folosită pentru administrarea salariilor, cunoașterea performanțelor și identificarea indivizilor cu rezultate bune sau slabe. Asemenea evaluări se folosesc pentru specialiști, tehnicieni, conducători imediat superiori, manageri de la nivel mediu ș.a. Evaluarea performanțelor se utilizează în trei domenii principale:

1. Administrarea salariilor / compensațiilor;
2. Dezvoltarea personalului;
3. Unele decizii administrative.

1. Administrarea salariilor.

Sistemul de EP este în legătură directă cu recompensarea angajatului pentru munca prestată și rezultatele obținute în comparație cu standardele stabilite. Legătura poate fi exprimată astfel:

Productivitatea muncii — EP — Salariul

O asemenea abordare se bazează pe ideea că salariul va fi acordat pentru rezultatele muncii și nu pentru alte considerente (de exemplu pentru vechime).

Angajații pot obține recompense și creșteri ale acestora, pe baza performanțelor. Rolul managerilor este de a evalua corect performanțele subordonaților și a face comparații și diferențieri între diferiți angajați pe această bază.

2. *Dezvoltarea personalului.* Evaluarea performanțelor, chiar dacă nu este legată de sistemul de salarizare, este o sursă primară de informare pentru angajat și conducător *cu privire* la domeniul atribuțiilor pe care ei le îndeplinesc bine sau rău. Pe această bază se pot identifica laturile care necesită o pregătire sau o perfecționare profesională a angajaților. De asemenea, EP constituie un mod de informare a angajaților cu privire la progresul lor profesional și le indică ce îndemânări și abilități trebuie să-și dezvolte pentru o eventuală promovare, transferare etc.
3. *Unele decizii administrative,* bazate pe evaluarea performanțelor se referă la probleme privind: menținerea pe funcție, promovarea, transferul pe alte funcții, concedierea și alte situații similare. În asemenea cazuri cunoașterea performanței este necesară atât pentru comparația între diferiți indivizi cât și pentru comparația cu standardele stabilite.

Prin analiza și descrierea funcției sînt identificate criteriile care trebuie să stea la baza evaluării performanțelor.

Datele obținute prin EP pot fi transformate în indicatori economici pentru a sta la baza plății salariilor și altor recompense. Standardele se referă la aspecte cum sînt:

- volumul realizărilor sau productivitatea muncii ,
- calitatea produselor sau lucrărilor,
- durata sau timpul consumat pentru obținerea rezultatelor,
- eficiența folosirii resurselor etc.

2. Criterii de evaluare a performanțelor

Criteriile de performanță vizează, fie rezultatele și evenimentele trecute, care au fost obținute sau au avut loc într-o perioadă determinată, fie potențialul de viitor.

Alegerea criteriilor de performanță presupune identificarea prealabilă a celor mai importante caracteristici de personalitate, responsabilități și tipuri de activități specifice fiecărui post.

Printre *criteriile de performanță* putem menționa:

- caracteristicile personale (aptitudini, comportament și personalitate);
- competența (cunoștințe pentru exercitarea atribuțiilor postului);
- caracteristicile profesionale (vigilență disponibilitate, autocontrol);
- interesul pentru resursele alocate postului;
- orientarea spre excelență;
- preocuparea pentru interesul general al firmei;
- adaptabilitatea la post;
- capacitatea de decizie;
- capacitatea de inovare;
- spiritul de echipă;
- delegarea responsabilităților și antrenarea personalului;
- comunicarea (receptarea și transmiterea informațiilor).

Dintre acestea, un rol esențial îl au caracteristicile personale care asigură posibilitatea exercitării atribuțiilor (tabelul nr. 1)

Tabelul nr. 1 Caracteristici personale

Manageri	
- Memorie	- Creativitate
- Capacitate de organizare și de gestiune a timpului	- Sociabilitate
- Nivelul vocabularului și fluenta exprimării	- Dinamism
	- Spirit de inițiativă și de decizie
Personal de birou	
- Inteligență	- Dinamism
- Memorie	- Inițiativă
- Capacitate de a învăța pe baza experienței	- Autonomie
- Atenție	- Încredere în sine
- Nivelul vocabularului și corectitudinea scrierii	- Rezistentă la stres
- Aptitudini în redactarea unei adrese	- Spirit de organizare
	- Metodă
	- Mod de prezentare

Comercianți	
- Inteligență - Memorie - Capacitate de a învăța pe baza experienței - Atenție - Nivelul vocabularului - Aptitudini specifice	- Inițiativă - Energie și disciplină - Perseverență - Încredere în sine - Rezistență la agresiune - Dorință de progres - Ambiție
Personal muncitor	
- Inteligență concretă - Memorie - Capacitate de a învăța - Atenție - Dexteritate	- Forță fizică - Vivacitate - Rezistentă la munci de rutină - Spirit de echipă - Rapiditate/ precizie

3. Procesul evaluării performanțelor

Evaluarea performanțelor poate să se manifeste în două moduri: neformală și sistematică / formală.

Aprecierea neformală. Relațiile de muncă zilnice ale unui conducător /manager cu subordonații, oferă ocazia de a face judecăți și aprecieri asupra performanțelor. Asemenea aprecieri sînt transmise prin comunicații neformale sau cu ocazia examinării unor aspecte ale muncii.

Aprecierea sistematică / formală se produce atunci când contactul între manager și subordonat este formalizat și este stabilit un sistem de a raporta observațiile și aprecierile conducătorilor / managerilor asupra performanțelor subordonaților lor direcți.

Procesul de evaluare a performanțelor poate fi folositor atât pentru organizație cât și pentru angajați. Organizația poate avea astfel la dispoziție o evaluare asupra calității angajaților și capacităților de a obține performanțele stabilite. Angajatul poate cunoaște măsura în care evaluarea făcută de superiorul direct concordă cu autoevaluarea făcută de el și dacă între rezultatele muncii sale sau performanțe, salarizare și alte recompense există o strînsă corelare.

Este important ca evaluarea să se facă cu regularitate, într-o anumită perioadă, de regulă trimestrial sau anual.

Aprecierea / evaluarea performanțelor se poate efectua la diferite nivele, astfel:

1. Superiorii care îi apreciază pe subordonați;
2. Subordonații care apreciază pe superiorii lor;
3. Persoane situate la același nivel sau la nivele superioare unul pe altul (între ei);
4. O combinație de evaluatori;
5. Autoevaluarea;
6. Surse externe de evaluare (clienții, furnizorii, specialiștii externi etc.)

1. *Superiorii care apreciază subordonații.* Judecățile superiorilor trebuie să fie obiective și bazate pe performanțe actuale. În acest scop managerul trebuie să țină o evidență în ceea ce au făcut sau nu au făcut angajații în ce privește performanțele individuale, pentru a nu uita unele performanțe, datorită trecerii timpului. De regulă aprecierea subordonaților este revăzută de managerii superiori celor ce au făcut evaluarea. Aceasta pentru a se asigura că managerii au făcut o evaluare a funcției propriu-zise și că recomandarea pentru promovare sau creșterea salariilor este justificată. Aprecierea rămâne ca o parte a dosarului personal al angajatului .

2. *Evaluarea superiorilor de către subordonați.*

Avantajele:

- în cazul în care relațiile superior-subordonat sînt critice, evaluarea subordonatului poate fi utilă pentru a identifica superiorii competenți;
- un asemenea sistem determină superiorii să fie responsabili față de subordonați.

Dezavantaje:

- în măsura în care superiorul - cunoscând că este apreciat de subordonați - caută să fie “plăcut” în conducerea subordonaților;
- teama subordonaților din partea superiorilor poate duce la evaluări nerealiste.

4. Metode folosite pentru evaluarea performanțelor

Există diferite metode care pot fi aplicate pentru evaluarea performanțelor (tabelul nr. 2)

Tabelul nr. 2 Metode de evaluare a performanțelor

1. Metode simple de evaluare: - Scala de evaluare grafică; - Lista de control; - Alegerea forțată.		2. Metode comparative: - Gradarea / ordonarea; - Comparații pereche; - Distribuția forțată.
	Metode de evaluare a performanței	
4. Metode speciale: - Scala de evaluare a comportamentului; - Conducerea prin obiective.		3. Metode scrise: - Incidente critice; - Metoda eseului; - Verificarea domeniului.

4.1 Metode simple

Cele mai simple metode de EP sînt cele care cer unui manager să stabilească rezultatele într-un formular , prin marcarea unui nivel al performanțelor fiecărui angajat.

A) *Scala grafică de evaluare* este metoda cea mai frecvent folosită. Sarcina celui care face aprecierea este să estimeze gradul în care un individ posedă sau nu o anumită calitate. Principiul de bază constă în evaluarea subiecților separat la fiecare aspecte dintr-un grupaj care cuprinde setul de însușiri ale angajaților, specifice unei anumite profesii. De exemplu, un astfel de grupaj de aspecte / caracteristici profesionale poate conține: cantitatea muncii, calitatea muncii, organizarea muncii, disciplina, comportamentul în echipă ș.a. Indiferent de forma pe care o iau, scalele de evaluare se bazează pe atribuirea de calificative conform unor standarde externe. Fiecare individ va constitui un caz particular și va fi apreciat în mod independent și nu raportat la grup. La această metodă, pe un segment de dreaptă sînt fixate o serie de repere care desemnează niveluri de competență, acestea fiind dispuse de la polul nedorit la cel dorit. Evaluatorul trebuie să marcheze pe segmentul respectiv, poziția unde consideră că se încadrează mai bine persoana notată. Un formular folosit de manageri pentru evaluarea angajaților care execută munci de birou este redat în tabelul nr. 3.

Tabelul nr. 3 Formular simplu de evaluare a performanțelor

Data __ / __ / __				
Numele.....		Titlul funcției		
Departamentul		Superior.....		
Timp complet		Timp parțial	Data angajării	
Perioada De la..... ..		La		
Motivul aprecierii		Dezangajare		
Interval regulat		Probatoriu	Consultare	
Îndatoriri majore ale funcției				
Îndatorirea 1:				
Cel mai scăzut		Satisfăcător		Cel mai înalt
1	2	3	4	5
Îndatorirea 2:				
Cel mai scăzut		Satisfăcător		Cel mai înalt
1	2	3	4	5
Aprecie generala				
Considerații generale asupra performanțelor angajatului în cursul perioadei de evaluare:				
Cel mai scăzut		Satisfăcător		Cel mai înalt
1	2	3	4	5
Explicații:.....				
.....				

B) Lista de control. Managerul primește o listă de întrebări la care trebuie să înscrie care sînt caracteristicile și performanțele angajatului.

Exemple de întrebări:

- Îndeplinește munca la termen?
- Acceptă să lucreze ore suplimentare?
- Este cooperant?
- Acceptă critica ?
- Face efortul de autodezvoltare?

Pentru fiecare afirmație se identifică diferite grade, corespunzător situației în care se găsește cel evaluat. Pentru afirmațiile de mai sus se poate folosi sistemul de apreciere din tabelul nr. 4

Tabelul nr.4 Afirmații și situații efective

Afirmații	Situații efective și calificative			
	- 2	- 1	+1	+2
Termină lucrul la timp	Niciodată	Foarte rar	De regulă	Intodeauna
Este de acord să efectueze ore suplimentare	Refuză întotdeauna	De regulă refuză	De regulă acceptă	Da
Este cooperant și sărilor	Nu	De regulă nu	De regulă da	Da
Acceptă observațiile critice	Niciodată	Foarte rar	De regulă da	Atunci când este vinovat
Se străduiește să-și îmbunătățească performanțele;	Este dezinteresat	Numai cât să nu aibă probleme	De regulă da	În permanență

Există și unele dificultăți și anume: cuvintele sau întrebările pot avea înțelesuri, semnificații diferite pentru diferiți evaluatori; nu este apreciată în mod corect situația, îndeosebi atunci când se cuantifică rezultatele; cei ce evaluează nu acordă valori fiecărui factor. Dificultățile de mai sus limitează posibilitățile de utilizare a informațiilor astfel obținute.

C) Alegerea forțată este o versiune mai complexă a listei de control.

Evaluatorul este solicitat să răspundă la doua din patru întrebări: una în care angajatul este “cel mai bun” și una în care angajatul este “cel mai puțin bun”.

4.2 Metode comparative de evaluare a personalului

Aceste metode cer managerilor să compare direct performanțele angajaților subordonați lor între ei / unii cu alții.

A) Metoda ordonării. Evaluatorul ordonează de la cel mai bun la cel mai slab, de la cel cu cele mai bune performanțe la cel cu performanțe slabe. O dificultate a metodei este faptul că mărimea / dimensiunea diferenței între diferiți indivizi nu este bine definită. De exemplu, poate fi o diferență mica între persoanele plasate pe locurile 3 și 4, dar mare între cei de pe pozițiile 4 și 5. Ordonarea presupune că cineva trebuie să fie ultimul. Este posibil ca persoana clasată pe ultimul loc în cadrul unui grup sa aibă performante după care ar putea fi clasat pe primul / primele locuri în alt grup similar. De asemenea, ordonarea poate fi afectată de eventualele prejudecăți, simpatii sau antipatii ale evaluatorului.

B) Metoda comparațiilor perechi. Evaluatorul compară pe fiecare angajat cu un altul, iar apoi pe cei mai apreciați între ei, până se ajunge la o anumită ierarhizare. Metoda necesită un număr mare de comparații pereche, care poate fi calculat pe baza relației:

$$N_{cp} = \frac{N(n-1)}{2}$$

N_{cp} - numărul de comparații pereche ce trebuie efectuate;

n - numărul de subordonați care trebuie ordonați.

Avantaj - Permite obținerea mai multor informații despre fiecare angajat, în comparație cu alte metode.

Dezavantaj - numărul mare al comparațiilor care trebuiesc efectuate.

C) Metoda distribuției forțate. Superiorul ordonează subordonații de-a lungul unei scale, plasând un anumit număr sau procent din angajați la diferite nivele ale performanței. De exemplu, excelent, bun, mediu, sub mediu, nesatisfăcător.

Un neajuns al metodei este că un manager poate greși plasând un individ în grupul cel mai slab sau în cel mai superior, pe baze subiective. O dificultate apare când evaluatorul trebuie să explice angajatului de ce este plasat într-un grup inferior față de altă persoană încadrată într-un grup superior. De asemenea, în cazul grupurilor mici poate să nu apară o asemenea distribuție a performanțelor, iar în unele cazuri managerul poate fi forțat să facă distincții care în realitate să nu existe între angajați.

4.3 Metode scrise

Unele metode cer unui manager sau specialist în domeniul personalului să realizeze informații de evaluare scrise.

A) Metoda incidentelor critice, presupune că managerul înregistrează acțiunile cele mai favorabile / pozitive și cele mai nefavorabile / negative ce apar în ce privește performanțele fiecărui angajat. Când se întâmplă ceva (un incident critic implicând un angajat), managerul își notează acest lucru. O listă a incidentelor critice este ținută de-a lungul perioadei de evaluare pentru fiecare angajat și se are în vedere la evaluarea periodică.

Această metodă poate fi folosită împreună cu alte metode, ca o documentație pentru a justifica motivele pentru care un angajat a fost evaluat într-un anumit fel.

Există unele dificultăți:

-ceea ce constituie un incident critic nu este definit în același mod de către toți managerii;

-notarea zilnică sau săptămânală a incidentelor critice ale fiecărui angajat necesită un consum important de timp;

-angajații pot fi preocupați despre ce scrie superiorul despre ei și să le fie teamă de “cartea neagră” (“black book”) a managerului.

B) Metoda eseului cere managerului să scrie un scurt eseu care să descrie performanțele fiecărui angajat de-a lungul perioadei de evaluare.

Există unele dificultăți:

-unii manageri comunică în scris mai bine decât o fac alții. Prin urmare calitatea evaluării depinzând de abilitatea de a scrie a evaluatorului;

-metoda poate fi consumatoare de timp și este dificil de a exprima numeric performanțele pentru scopuri administrative.

C) Verificarea / revizuirea domeniului. Specialistul din compartimentul de personal devine un partener activ în procesul de evaluare. Un specialist al compartimentului de personal interviează managerul despre performanțele fiecărui angajat. Apoi evaluarea este revăzută de către superiorul imediat pentru eventuale precizări sau corectări necesare. Metoda permite ca, prin participarea specialiștilor din compartimentul de personal, superiorii să facă aprecieri bine orientate, exacte și amănunțite. Un aspect dificil al metodei este faptul că specialiștii au un anumit control asupra evaluării performanțelor, iar conducătorii pot vedea acest lucru ca o provocare la autoritatea managerială. În plus, metoda este consumatoare de timp.

Un neajuns al metodei este că un manager poate greși plasând un individ în grupul cel mai slab sau în cel mai superior, pe baze subiective. O dificultate apare când evaluatorul trebuie să explice angajatului de ce este plasat într-un grup inferior față de altă persoană încadrată într-un grup superior. De asemenea, în cazul grupurilor mici poate să nu apară o asemenea distribuție a performanțelor, iar în unele cazuri managerul poate fi forțat să facă distincții care în realitate să nu existe între angajați.

Efectul de halo, apare când un manager apreciază un angajat la nivelul cel mai înalt sau cel mai scăzut datorită unei caracteristici personale, care de multe ori nu este în legătură cu funcția sau munca angajatului. De exemplu, dacă un angajat are puține absențe, superiorul său poate acorda angajatului respectiv o evaluare în toate domeniile, inclusiv, cantitatea și calitatea rezultatelor, datorită dependenței angajatului, fără a se gândi la alte caracteristici separate.

Rezultă că erorile de severitate se pot concretiza în supraevaluarea sau în subevaluarea performanțelor salariaților. Cauzele cele mai frecvente care generează erorile de severitate sunt prezentate în tabelul nr. 5

Tabelul nr. 5 Cauze care generează erorile de severitate în evaluarea performanțelor resurselor umane

Cauze care duc la supraevaluarea performanțelor	Cauze care duc la subevaluarea performanțelor
- Dorința managerilor de a câștiga bunăvoința subordonaților - Incapacitatea de a sesiza deosebiriile dintre salariați din punct de vedere a performanțelor, ca urmare a cunoștințelor limitate ale managerului - Teama că cei care vor primi calificative inferioare vor reliefa incompetența managerului - Frica de represalii - Lipsa de interes față de performanțele subordonaților	- Dorința managerilor de a părea mai autoritari în fața subordonaților - Intenția managerilor de a fi "bine văzuți" de șefii ierahici - Teama că salariații care obțin calificative excelente le-ar putea afecta autoritatea proprie - Spiritul critic excesiv - Tendința managerilor foarte exigenți cu ei înșiși de a aplica același sistem de valori și la aprecierea performanțelor celorlalți