

IMPORTANȚA PROCESULUI DE EVALUARE A PERFORMANȚELOR PERSONALULUI ÎN CADRUL ÎNTREPRINDERII

Victoria DUBAC

Universitatea Tehnică a Moldovei, Facultatea Inginerie Economică și Business, Departamentul Economie și Management, grupa academică BA-181, f/zi, Chișinău, R.Moldova

Autorul corespondent: Victoria Dubac, victoria.dubac@emi.utm.md

Rezumat: *procedura de evaluare a performanțelor personalului reprezintă un punct de bază în managementul resurselor umane, indispensabilă pentru a determina gradul în care angajații își îndeplinesc sarcinile și responsabilitățile care le revin. Scopul evaluării salariaților constă în îmbunătățirea performanței organizaționale prin aprecierea rezultatelor profesionale individuale și dezvoltarea competențelor angajaților. În prezentul articol autorul va sintetiza importanța cunoașterii nivelului de performanță, atât pentru echipa managerială din cadrul întreprinderii, cât și pentru salariați.*

Cuvinte cheie: *evaluare, performanțe, rezultate, personal, factori, metode*

Introducere

Evaluarea performanțelor reprezintă aprecierea gradului în care angajații își îndeplinesc responsabilitățile ce le revin, în raport cu postul pe care-l ocupă. Acest proces mai poartă denumirea de clasificarea / evaluarea salariaților sau evaluarea rezultatelor înregistrate. În viața de zi cu zi, procesul de evaluare a performanțelor personalului cunoaște o serie de particularități determinate de condițiile concrete în care aceasta se efectuează, de scopurile urmărite și de metodele utilizate.

În ultimii ani, majoritate autorilor integrează activitatea de evaluare a rezultatelor într-un proces mai complex, numit managementul performanțelor resurselor umane. Managementul performanțelor reprezintă procesul integrat prin care resursele umane influențează pozitiv asupra eficacității organizaționale, în îndeplinirea misiunii și a obiectivelor strategice ale întreprinderii.

Un angajat va înregistra rezultate deosebite atunci când obiectivele sale și standardele de performanță îi sunt clare și coerente, când el cunoaște ce are de făcut și ce rezultate trebuie să obțină în raport cu sarcinile și atribuțiile aferente postului său.

Obiectivele evaluării performanțelor

Obiectivele evaluării performanțelor resurselor umane pot fi grupate în patru categorii [4]:

- organizaționale;
- psihologice;
- de dezvoltare;
- procedurale.

Obiectivele organizaționale: concordanța performanțelor și contribuțiilor individuale cu misiunea și obiectivele întreprinderii; sesizarea neconcordanțelor dintre obiectivele întreprinderii și strategiile privind resursele umane; descrierea posturilor și ajustarea conținutului lor; ameliorarea eficacității organizaționale etc.

Obiectivele psihologice: posibilitatea individului de a situa contribuția sa în raport cu normele și de a atrage atenția superiorilor; șansa dialogului; cunoașterea de către fiecare individ a contribuției sale la realizarea obiectivelor întreprinderii; perceperea poziției și relațiilor în ierarhia întreprinderii.

Obiectivele de dezvoltare: posibilitatea fiecărui salariat de a cunoaște șansele de evoluție în funcție de performanțele proprii și de obiectivele întreprinderii.

Obiectivele procedurale: realizarea unui diagnostic permanent al resurselor umane; gestiunea carierei (promovare, schimbare din funcție, retrogradare, concediere); identificarea nevoilor de formare și perfecționare; ameliorarea relațiilor interpersonale; dimensionarea salariilor; sesizarea deficiențelor structurale.

Metode și tehnici de evaluare a personalului

Corectitudinea determinărilor în cadrul procesului de evaluare a performanțelor personalului, depinde foarte mult de calitatea metodelor utilizate și anume [2]:

- *validitatea* rezultatelor;
- *fidelitatea* determinărilor (capacitatea de a înregistra rezultate aproximativ identice la aplicarea repetată);
- *echivalența* rezultatelor (evaluatori independenți descoperă același rezultat);
- *omogenitatea internă* (componentele unui instrument, măsurând același subiect, înregistrează același rezultat);
- *sensibilitatea* instrumentelor utilizate (capacitatea de a determina diferența reală dintre subiecți).

În procesul de evaluare a performanțelor, sunt aplicate o serie de metode ce pot fi clasificate în [2]:

- metode de evaluare pe categorii – scale sau grile de evaluare, liste de verificare, alegerea forțată;
- metode comparative – clasificarea simplă, distribuția forțată și compararea pe perechi;
- metode descriptive – incidentul critic, eseul sau trecerea în revistă a unui domeniu;
- metode bazate pe comportament – metoda scârilor de evaluare și de clasificare precum și managementul prin obiective.

Metode de evaluare pe categorii

Metoda scalelor de evaluare – datorită simplității ei este cea mai utilizată metodă. Aceasta constă în utilizarea scalelor, angajații fiind plasați pe un anumit nivel al scalei în funcție de criteriile alese de evaluatori.

Metoda listelor de verificare – constă în evaluarea angajatului conform unor afirmații/calificative / dexterități/ obiective. Acestea cuprind informații de genul: îndeplinește sarcinile la timp; acceptă critica; este cooperant și săritor, se străduiește să-și optimizeze performanțele.

Metode comparative

Clasificarea simplă – rezidă în redactarea unei liste de către evaluator în care angajații sunt ierarhizați, în ordine descrescătoare, din punct de vedere al gradului de efectuare a responsabilităților posturilor.

Compararea pe perechi – evaluatorul îl analizează pe fiecare subiect în raport cu toți ceilalți și îl plasează la locul potrivit. Se alcătuiesc liste cu numele a doi subiecți astfel ca fiecare subiect să poată fi comparat cu toți membrii grupului. Apoi se constituie o matrice de comparație, după care, subiecții sunt localizați pe o scară de evaluare pe baza cotei obținute.

Distribuția forțată – evaluatorul trebuie să respecte distribuția gaussiană (10% foarte slab, 20% slab, 40% mediu, 20% bun, 10% foarte bun) și să încadreze fiecare salariat într-o anumită clasă în baza unor procente de distribuție fixate.

Metode descriptive

Incidentul critic – această metodă este aplicată la aprecierea conducătorilor de întreprinderi. Aceasta diferențiază comportamentele din contextul muncii în eficiente și ineficiente.

Eseul – constă în relatarea scrisă sau o descriere liberă, literară și originală a performanțelor anterioare ale unui angajat, a punctelor forte și slabe și totodată, sugestii de optimizare a performanței.

Trecerea în revistă a unui domeniu – în cadrul acestei metode, compartimentul de personal participă activ în procesul de evaluare. Performanțele sunt analizate de către un specialist din acest compartiment împreună cu șeful direct al subiectului evaluat.

Metode complexe de evaluare

Managementul prin obiective (MBO) – constă în evaluarea personalului pe baza obiectivelor individuale, stabilite pentru fiecare angajat, utilizând tehnica SMART.

Diversitatea metodelor, tehnicilor și procedeele de evaluare a performanțelor este relativ mare, iar dinamica dezvoltării lor a înregistrat o evoluție ascendentă. Utilizarea acestor metode și tehnici de evaluare a performanțelor diferă de la o întreprindere la alta, iar gradul lor de răspândire se situează la un nivel destul de înalt. Indiferent de metoda utilizată, sesizarea scopului final al procesului de evaluare are un rol important. Când evaluarea este utilizată pentru dezvoltarea personalului ca resursă, rezultatele sunt bune.

Etapele procesului de evaluare a performanțelor personalului

Din cele menționate anterior, se constată că procesul de evaluare a performanțelor personalului este unul continuu, sistematic și autoreglator, care este constituit din mai multe etape.

Prima etapă „*Pregătirea evaluării*” – constă în stabilirea obiectivelor evaluării rezultatelor, după care se determină criteriile de evaluare. Totodată, se stabilesc metodele și tehnicile de evaluare a performanțelor ce urmează să fie aplicate și nu în ultimul rând perioada în care va avea loc, periodicitatea acestora și persoanele ce vor efectua evaluarea;

Etapă a doua este caracterizată de efectuarea evaluării propriu-zisă. Are loc completarea de către angajați a formularelor, chestionarelor sau testelor de evaluare a performanțelor elaborate pentru posturile pe care le ocupă.

Următoarea etapă este „*Analiza rezultatelor*” – constă în prelucrarea și analiza datelor și informațiilor obținute. Datele obținute în cadrul procesului de evaluare trebuie să fie obiective (nedistorsionate în favoarea sau în defavoarea celor evaluați) și să asigure feedback-ul prin comunicarea rezultatelor membrilor organizației la momentul potrivit și într-o manieră corespunzătoare.

Ultima etapă „*Comunicarea rezultatelor*” – se caracterizează prin prezentarea raportului efectuat. La această etapă are loc identificarea modalităților de comunicare a rezultatelor depistate pentru prevenirea unor nemulțumiri sau reacții adverse asupra concluziilor efectuate. Totodată, pe baza raportului se stabilesc un șir de acțiuni pentru îmbunătățirea performanțelor și a viitorului comportament în muncă.

Rezultatele evaluării performanțelor personalului servesc drept bază pentru luarea deciziilor manageriale cu privire la personal, precum și constituie un instrument de management care ajută conducătorii să planifice, să organizeze și să monitorizeze mai bine activitatea subdiviziunii întreprinderii.

Prin urmare, evaluarea performanțelor personalului însumează o serie de decizii cu o importanță egală atât pentru salariat, cât și pentru angajator, după cum urmează [5]:

1. Transparența în procesul de comunicare. Orice angajat are nevoie să știe dacă își face treaba așa cum trebuie, dacă răspunde cerințelor stabilite de post și care sunt aspectele care ar putea fi îmbunătățite.

2. Deciziile de promovare: un lucru este clar, toți salariații vor să avanseze. Însă deciziile de promovare trebuie să ia în calcul o serie întreagă de factori.

3. Deciziile de concediere: evaluarea performanței asigură datele care pot justifica o concediere sau o reducere de personal.

4. Motivare: fără o evaluare, angajații nu ar ști care sunt cele mai importante lucruri pentru managerul lor. Evaluarea este momentul în care aceștia înțeleg dacă merg în direcția corectă sau dacă e nevoie să facă schimbări pentru a atinge performanța cerută. În ambele cazuri, se vor simți motivați să lucreze din ce în ce mai bine.

5. Stabilirea necesităților de training și dezvoltare: ambele părți implicate în evaluare pot să determine dacă este nevoie de o pregătire suplimentară pentru dezvoltarea anumitor competențe sau pentru însușirea corectă a anumitor proceduri.

6. Legalitatea deciziilor privind personalul: orice decizie legată de raporturile de muncă, de la transferul în alt compartiment structural până la refuzul promovării sau concediere, trebuie să se bazeze pe date justificative, în eventualitatea unui litigiu.

7. Îmbunătățirea performanței la nivel organizațional: un sistem riguros și eficient de evaluare garantează că fiecare persoană știe care sunt așteptările managementului și cum vor fi acestea evaluate.

Concluzii

Aprecierea performanțelor profesionale a devenit, este și va fi o verigă importantă în conducerea inteligentă a întreprinderilor. O mare parte a conflictelor de muncă, precum și declinul unor companii au ca principală cauză un management defectuos imprimat de insuficiențele cunoștințe, din vastul domeniu al managementului resurselor umane. Avem de-a face aici cu clișeele provenite de pe urma unor practici îndelungate a unei politici uniforme de personal sau, simplu, cu lipsa de informații din domeniul respectiv.

Astfel, aria de răspândire pe care o cunoaște evaluarea performanțelor profesionale este foarte largă. O serie de statistici menționează că ritmul de implicare în viața organizațională a practicilor de evaluare a personalului a cunoscut o dinamică pe care puțini specialiști au bănuțit-o. Această dinamică a rezultat din faptul că întreprinderile se confruntă din ce în ce mai mult cu necesitatea creșterii productivității, asta în condițiile în care ele dispun de posibilități limitate. În acest sens, una dintre cele mai puțin exploatate căi de creștere a productivității este îmbunătățirea performanței umane. Cerința de a aprecia personalul unei organizații este impusă și de alți factori cum ar fi ritmul accelerat de dezvoltare științifico-tehnică, de implementarea noilor tehnologii, și firește, de internaționalizarea pieței concurențiale.

Pentru angajați, cunoașterea performanțelor profesionale și a propriului potențial este un moment important, deoarece devine mai modul în care își îndeplinește sarcinile de muncă, ce randament au, ce așteaptă de la ei întreprinderea și cum răspund solicitărilor acesteia.

Totodată, evaluarea rezultatelor poate fi utilizată în mai multe moduri și anume: pentru încurajarea sau stimularea creșterii capacităților angajatului, deținând un rol important în consolidarea și îmbunătățirea performanței, precum și în determinarea obiectivelor carierei sau a nevoilor de pregătire.

Referințe

Cărți:

1. Ina Crețu, Ala Oberșt, Managementul Resurselor Umane, Note de Curs, Editura „Tehnica-UTM” 2020;
2. Panaite Nica, Managementul Performanțelor Resurselor Umane, Editura ”SEDCOM LIBRIS”, Iași, 2010;
3. Aurel Manolescu, Managementul Resurselor Umane, Editura Economică, București, 2010;

Referințe Web

4. Elena Bucica, *Necesitatea Evaluării Performanțelor Profesionale* [online]. , 2009, pp 1-5, [Accesat:18.02.2021]. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Necesitatea%20evaluării%20performanțelor%20profesionale.pdf
5. Otilia DRĂGAN, *De ce este importantă evaluarea performanțelor?*, [online]. , 2016, pp 1-3 [Accesat:18.02.2021]. Disponibil: <https://www.portal-resurseumane.ro/competente-si-evaluare-149/de-ce-este-importanta-evaluarea-angajatilor-7-obiective-definite-de-experti-14175.html>