

EVALUAREA PERFORMANȚELOR PROFESIONALE

Sursa: N.a. (2009), EVALUAREA PERFORMANȚELOR PROFESIONALE-curs
<https://www.scribd.com/document/147457076/EVALUAREA-PERFORMAN%C5%A2ELOR-PROFESIONALE-curs>

10.2. Probleme ale evaluării performanțelor

Evaluatorul, tehnicile de evaluare și persoana evaluată, principalele elemente ale sistemului de evaluare, ridică importante probleme în activitatea de apreciere.

Evaluatorul ocupă un loc central deoarece anumite particularități ale acestuia se pot constitui în surse care afectează procesul de evaluare. Sexul, vârsta, nivelul educațional au constituit obiectul a numeroase studii care au pus în evidență influența potențială pe care o au asupra aprecierii performanțelor. Așa cum arată Horia D. Pitariu, un individ care posedă capacitatea de a percepe comportamentul într-o manieră multidimensională este capabil de o activitate mai diferențiată de emitere a unor judecăți de valoare.

De asemenea, evaluatorii cu o experiență profesională mai ridicată sunt mai fideli decât în cazul lipsei de experiență, lucru dictat de o logică simplă: o experiență mai mare înseamnă o cunoaștere mai apropiată a cerințelor profesionale ale unui loc de muncă, dar și a celui care îl ocupă. Întotdeauna se pretinde ca evaluatorul să cunoască foarte bine persoana evaluată și exigențele muncii pe care aceasta o desfășoară. De altfel, evaluarea are ca punct determinant cerințele locului de muncă, aprecierea făcându-se în raport cu profilul indicat de post (fig. 10.1).

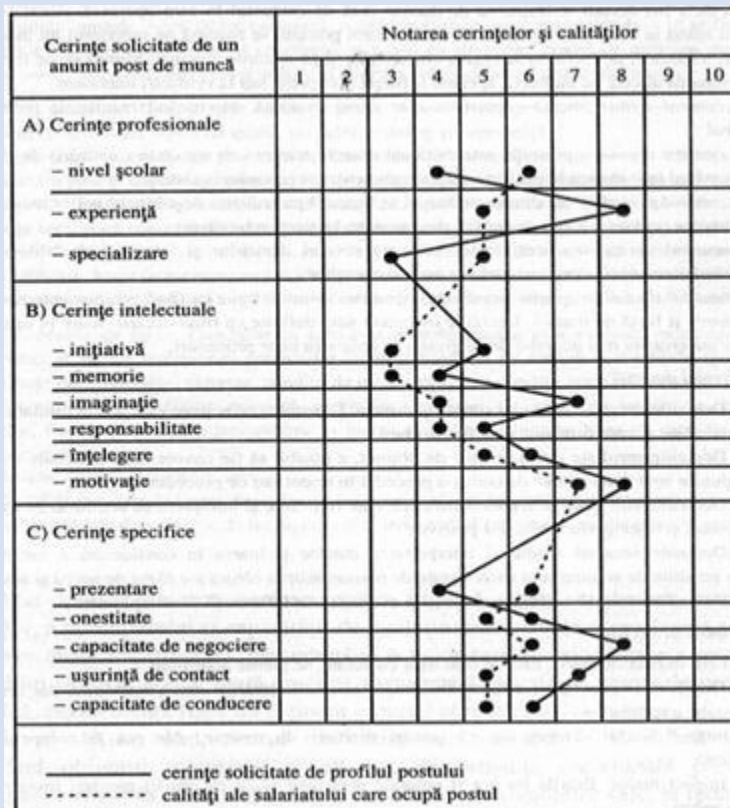


Fig. 10.1. Aprecierea salariatului în raport cu profilul postului

Sursa: O. Hoffman *Management. Fundamente socioumane*, Editura Victor, Bucuresti, 1999;

Evaluatul desfasoara în fata evaluatorului un evantai de date demografice, psihologice si profesionale. si în acest caz, vârsta, sexul, nivelul educational vor fi luate în considerare, desi factorii profesionali se vor afla în centrul atentiei, fiind variabilele asupra carora se executa evaluarea. În general, s-a constatat ca sunt mult mai corect apreciate comportamentele de munca favorabile (bunii profesionisti) decât cele nefavorabile (persoanele cu performante îndoielnice).

Observatiile efectuate de specialisti arata ca angajatii performanti sunt notati cu note mai mari în grupe de munca cu o proportie mare de muncitori neperformanti. Invers se petrec lucrurile cu angajatii neperformanti aflati în grupe de munca cu o proportie mare de muncitori performanti, cei neperformanti fiind notati mult mai slab. Am mentionat aceste observatii asupra partilor implicate, pentru a sublinia faptul ca activitatea de evaluare trebuie sa se desfasoare cu mare prudenta si cu mult simt de raspundere.

O alta chestiune ce ridica probleme în evaluare se refera la *frecventa aprecierilor*. Multe sisteme de evaluare sunt construite în jurul unei evaluari anuale. Exceptie fac acele persoane proaspat numite sau promovate pe un post, cazuri în care evaluarea va avea loc la intervale mai scurte, în timpul unei perioade de proba, pentru a împiedica înmultirea problemelor. Desi este preferabila lipsei unui sistem de evaluare, aprecierea anuala ofera doua mari dezavantaje: angajatii își intensifica efortul de a obtine performante înainte de momentul efectuării evaluarilor, iar evaluarea se poate transforma într-un ritual, al carui obiectiv se va pierde în timp.

Valabilitatea unui sistem de evaluare este stirbita mai ales atunci când se constata **erori** cum ar fi: stereotipia, efectul difuziei, prima impresie, strictetea sau indulgenta evaluatorului, prejudecati sau preferinte personale. Oricum, în practica problemele care apar pe parcursul evaluarii sunt diverse deoarece:

- vor exista întotdeauna elemente subiective, oricât am încerca sa le reducem;
- evaluarea necesita mult timp atunci când este înfaptuita într-o maniera adecvata;
- evenimentele recente sunt mai usor de amintit decât cele din trecutul îndepartat, ceea ce poate eclipsa performanta anterioara;
- în ierarhizari, exista tendinta de a se efectua notari centrale si nu la extreme;
- managerii s-ar putea concentra disproportionat pe punctele slabe;
- exprimarile folosite în comunicarea rezultatelor pot lasa loc de interpretari;
- rezultatele evaluarilor pot fi distorsionate din considerente diverse - pentru a mentine coeziunea echipei, pentru a justifica unele decizii salariale, pentru a pastra personalul cheie, pentru a scapa de cel nedorit, etc.

O practica des întâlnita în ultimii ani în organizatiile românești a fost evaluarea performantelor în scopul disponibilizarii de personal, practica ce a transformat activitatea de apreciere într-un instrument de amenintare a sigurantei angajatului. Un asemenea sistem de evaluare are toate sansele sa dea gres deoarece constituie o evaluare momentana, irelevantă de cele mai multe ori, folosita în detrimentul dezvoltării resurselor umane. Asadar, exista multe lucruri de îndreptat pentru ca evaluarea sa nu se transforme într-o activitate arbitrara, desfasurata în functie de interese obscure.

10.3. Tehnici de evaluare a performantelor

Odata ce am stabilit ca evaluarea performantelor este deosebit de necesara, urmatorul pas îl constituie modul concret în care se va realiza aprecierea. Putem copia practicile întâlnite în alte organizatii sau putem concepe acele tehnici de evaluare care sunt cele mai potrivite în functie de urmatoarele conditii: caracteristicile specifice organizatiei si domeniului ei de activitate, caracteristicile persoanei evaluate, dimensiunile relevante ale performantei si scopurile specifice urmarite la nivel individual, departamental si organizational.

Tehnicile de evaluare practicate cu succes sunt: fisa de apreciere, scala grafica de evaluare, sistemul de comparare, tehnica incidentelor critice, scala comportamentului asteptat, scala comportamentului observat si centrul de evaluare.

Fisa de apreciere realizeaza o evaluare a performantelor în functie de responsabilitatile pe care le detin persoanele în organizatii si nu în comparatie cu cerintele de post. Fisele se întocmesc de catre sefii ierarhici, iar continutul acestora trebuie cunoscut de toti angajatii. Ca exemplu de fisa de apreciere, prezentam indicatorii de performanta pentru evaluarea personalului didactic din învățământul superior, asa cum au fost elaborate prin Normele Metodologice publicate în *Monitorul Oficial* nr. 141/2000. Ponderele fiecarui criteriu este stabilita de conducerea de vârf a institutiei (senatul), iar suma ponderilor criteriilor de evaluare va fi de 100%. Normele metodologice arata ca senatele universitatilor pot introduce si alte criterii de evaluare care sustin politica de dezvoltare institutionala si întaresc competitivitatea institutiei.

Nr. crt.	Criteriul de evaluare (%)	Indicatorii de performanta	Nr. de puncte (0-5)
1.	Elaborarea de materiale didactice	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducerea unor cursuri noi, pe directii neelaborate anterior 2. Cursuri universitare proprii, cu înalt grad de originalitate 3. Suporturi de studiu pentru seminarii (antologii, companioane, culegeri tematice), laboratoare, proiecte 4. Manuale si alte materiale pentru învățământul preuniversitar 	
2.	Cercetare stiintifica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carti, monografii, tratate publicate în edituri recunoscute 2. Studii publicate în reviste de specialitate, cu referenti si colective editoriale 3. Conferinte/lucrari de sinteza prezentate la manifestari stiintifice recunoscute 4. Lucrari publicate în volumele unor conferinte nationale si/sau internationale cu referenti si comitet de program 5. Brevete omologate, produse aplicate 6. Premii stiintifice, acordate pe lucrari 7. Granturi câștigate prin competitie 8. Contracte de cercetare stiintifica 9. Rapoarte de cercetare stiintifica 	
3.	Recunoastere nationala si internationala	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesor invitat pentru prelegeri la universitati de prestigiu 2. Membru în academii de stiinta si arta 3. Membru în societati stiintifice si profesionale 4. Membru în comisii de doctorat 	

		5. Membru în colective de redactie ale unor reviste recunoscute 6. Membru în comitete internationale de program 7. Membru în echipe de expertizare/evaluare a cercetarii stiintifice 8. Membru în echipe de expertizare/evaluare a procesului educational 9. Membru în consilii nationale de specialitate 10. Organizator de manifestari stiintifice internationale si/sau nationale 11. Referent stiintific/expert national si international	
4.	Activitate cu studentii	1. Evaluarea cadrelor didactice de catre studenti (comunicare, aprecierea cursului/seminarului/proiectului, aprecierea metodei de lucru, claritatea expunerii, etc.) 2. Conducerea unor cercuri stiintifice studentesti 3. Numarul de studenti înscriși la cursurile si seminariile aferente postului de baza	
5.	Activitate în comunitatea academica	1. Numarul de lucrari de absolvire, licenta (diploma), disertatie, doctorat conduse 2. Participarea la sesiuni stiintifice, simpozioane, mese rotunde, organizate de institutia de învățământ superior	

Pentru unitatile economice este recomandat formularul de evaluare a performantelor care este redat în continuare.

Unitatea _____
Departamentul de Resurse Umane
FORMULAR DE EVALUARE A PERFORMANTELOR
Numele _____ Departament _____ Data _____
Numele si prenumele sefului ierarhic _____

I. Experienta trecuta:

Denumirea postului	Modul de ocupare a postului	Manager	Perioada
1.			
2.			
3.			

II. Performanta prezenta:

Scurta descriere a pozitiei prezente:

Nivelul performantei realizate:

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	

<p>motivarea subordonatilor</p> <p><i>Cu alte persoane din organizatie:</i> colaborarea</p> <p><i>Cu persoane din exterior:</i> eficacitate în reprezentarea organizatiei în relatiile cu altii</p> <p>Total</p>	
<p>V. Modul de administrare</p> <p><i>Planificare:</i> capacitatea de anticipare a nevoilor, de stabilire a obiectivelor si elaborare a programelor</p> <p><i>Comunicare:</i> capacitatea de transmitere a informatiilor (oral si în scris)</p> <p><i>Executie:</i> eficacitate în îndeplinirea obiectivelor, masurarea rezultatelor si luarea masurilor active</p> <p><i>Organizare:</i> eficacitate în distribuirea muncii si în delegarea responsabilitatilor</p> <p>Total</p>	
RATA PERFORMANȚEI TOTALE	

Actiuni necesare pentru îmbunatatirea performantelor actuale:

Denumirea actiunilor	Actiunile ce vor fi întreprinse de	
	Manager	Titular

III. Responsabilitatile viitoare:

Urmatorul post posibil _____

Modul de ocupare a postului _____

Data probabila la care ar putea ocupa acest post _____

Experienta, calificarea si conditiile necesare ocuparii urmatorului post:

Experienta, calificarea si conditiile necesare ocuparii urmatorului post	Gradul de îndeplinire		
	Da (2)	Partial (1)	Nu (0)
1.	2	1	0
2.	2	1	0
3.	2	1	0

4.	2	1	0
5.	2	1	0

Actiuni ce vor fi întreprinse pentru pregătirea persoanei în vederea promovării pe postul următor:

Denumirea actiunilor	Actiunile ce vor fi întreprinse de	
	Manager	Titular

Acest plan a fost discutat cu cel în cauza? (încercuiti) DA NU

Daca DA, de catre cine? _____ Când? _____

Angajatul este/va fi pregătit pentru promovare (încercuiti):

1. Acum 2. Peste 3-6 luni 3. Peste 6-12 luni 4. Peste 1-2 ani

Scala grafica este probabil cea mai populara modalitate de apreciere a performantelor resurselor umane. În esenta, sarcina celui care face evaluarea este sa estimeze gradul în care un individ posedă sau nu o calitate. Aspectele vizate pot fi: cantitatea muncii, calitatea muncii, organizarea muncii, disciplina, etc.

Tehnica ofera posibilitatea de a identifica aspectele pozitive si cele negative în performantele obtinute de catre angajati. Scala, în varianta simpla, utilizeaza o matrice care contine pe verticala criteriile de evaluare, iar pe orizontala nivelurile de apreciere a performantei. Evaluatorul va marca pe segmentul de dreapta ce cuprinde cuantificarile, pozitia unde considera ca se încadreaza cel mai bine angajatul.

	Necorespunzatoare										Excelent				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Cunostinte profesionale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Volumul de munca depus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Calitatea muncii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
etc.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

	Slab			Sub medie			Mediu			Peste medie			Excelent		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Cunostinte profesionale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Volumul de munca depus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Calitatea muncii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
etc.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Scala grafica de evaluare cu pasi multipli ofera spre deosebire de varianta simpla, o detaliere mai mare a nivelurilor de performanta. Acest tip de scala este larg aplicat în întocmirea fiselor anuale de apreciere. Evaluatorul compara itemii utilizati de scala sub forma unor comportamente descriptive, cu manifestarile observate la persoana evaluata.

Dimensiuni evaluate	Niveluri de performanta				
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Calitatea muncii	<input type="checkbox"/> Totdeauna superioara	Uneori superioara	Totdeauna satisfacatoare	De obicei acceptabila	Totdeauna nesatisfacator

Cantitatea muncii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Depaseste totdeauna norma	Frecvent depaseste norma	Realizari normale	Frecvent sub norma	Totdeauna sub norma

În tabelul 10.2 prezentam o scala grafica de evaluare în varianta detaliata, adaptata dupa un model propus de J. M. Ivancevich si W. F. Glueck:

Tabel 10.2.

Numele _____ Departament _____ Data _____
Exceptional Bun Satisfacator Corect Nesatisfacator
<p>Cantitatea muncii</p> <p>Volum acceptabil de munca în conditii normale</p> <p>Comentarii:</p>
<p>Calitatea muncii</p> <p>Perfectiunea, dexteritatea si precizia în munca</p> <p>Comentarii:</p>
<p>Cunoasterea muncii</p> <p>Întelegerea clara a faptelor sau a factorilor specifici muncii</p> <p>Comentarii:</p>
<p>Calitati personale</p> <p>Personalitate, înfatisare, sociabilitate, leadership, integritate</p> <p>Comentarii:</p>
<p>Cooperare</p> <p>Abilitati si dorinta de a muncii cu asociatii, supervizorii si subordonatii pentru realizarea obiectivelor</p> <p>Comentarii:</p>

Încrederea

Constiincios, cinstit, disciplinat,

persoana de nadejde,

de ajutor la nevoie

Comentarii:

Iniatiava

Seriozitate, aflat în cautare de

responsabilitati, fara teama

Comentarii:

Sistemul de comparare este deosebit de util deoarece are meritul de a elimina tendintele de evaluare a întregului personal în categoria buna sau satisfacatoare. În timp ce scala de evaluare priveste fiecare persoana în parte, sistemul de comparare opereaza cu grupuri de munca. Rezultatele consta în ierarhizarea membrilor grupului de la cel mai eficient la cel mai slab, fiecare primind un rang: 1 - cel mai bun, urmatorul rangul 2 si asa mai departe, evaluatorul fiind obligat sa încadreze fiecare membru al grupului într-o anumita categorie. Compararea se poate realiza fie pe întregul grup, fie pe perechi (prin compararea persoanelor doua câte doua). Ultima varianta ofera un numar de combinatii de

$n(n-1)/2$, unde n este numarul membrilor grupului.

În aceasta categorie a tehnicilor de comparare poate fi inclusa si **distributia fortata**, procedura care în urma comparatiilor va încadra persoanele evaluate în anumite calificative, la intervale egale, conform curbei lui Gauss. De exemplu, daca numarul subiectilor este 60, curba poate fi împartita în clase proportionale de 10% foarte bun, 20% bun, 40% mediu, 20% slab, 10% foarte slab, conform tabelului 10.3.

Tabel 10.3.

Numarul de subiecti	Calificative de performanta				
	Foarte slab	Slab	Mediu	Bun	Foarte bun
60	6	12	24	12	6

Distributia fortata necesita o cunoastere foarte buna a întregului grup de munca ce urmeaza a fi evaluat, impune o clarificare detaliata a fiecarui calificativ utilizat, iar în operatia de apreciere se va pleca de la extreme (foarte bun si foarte slab) spre mijloc (calificativul mediu).

Referinte bibliografice

1. **M. Attwood**, *Personnel Management*, Macmillan, Londra, 1989;
2. **P. Burloiu**, *Managementul resurselor umane*, Editura Lumina Lex, Bucuresti, 1997;
3. **D. Catana**, *Management general*, Editura "Dimitrie Cantemir", Tg.-Mures, 1998;

4. **F. Ciotea si colab.**, *Managementul performant al resurselor umane*, Editura EFI-ROM, Tg.-Mures, 2001;

5. **J. D. Drake**, *Interviewing for Managers*, AMACOM, New York, 1982;

6. **H. Heneman, D. Schwab, J. Fossum, L. Dyer**, *Personnel/Human Resource Management*, IRWIN, Homewood, Illinois, 1986;

7. **J. M. Ivancevich, W. F. Glueck**, *Foundations of Personnel. Human Resource Management* Business Publications, Inc., 1986;

8. **E. Lukács**, *Evaluarea performantelor profesionale*, Editura Economica, Bucuresti, 2002;

9. **R. Mathis, Y. Jakson**, *Personnel/Human Resource Management*, West Publishing Comp., New York, 1991;

10. **I. Mihut, A. Petelean**, *Management general*, Editura "Dimitrie Cantemir", Tg.-Mures, 2001;

11. **O. Nicolescu, I. Verboncu**, *Management*, Editura Economica, Bucuresti, 1996;

12. **H. D. Pitariu**, *Managementul resurselor umane. Evaluarea performantelor profesionale*, Editura All, Bucuresti, 1994;

13. **W. D. Rees**, *The Skills of Management*, 3rd. ed., Routledge, London, 1991;

14. **D. Torrington, L. Hall**, *Personnel Management. Human Resources in Action*, 3rd. ed., Prentice Hall, 1995;

15. **T. Zorlentan, E. Burdus, G. Caprarescu**, *Managementul organizatiei*, Editura Economica, Bucuresti, 1998.