

Performanța profesională Obiective și criterii de evaluare

Obiectivele evaluării performanțelor

Obiectivele evaluării performanțelor privesc întreaga organizație, evidențiind cele mai importante activități ale managementului resurselor umane: stabilirea recompenselor, suport motivațional al angajaților, pregătirea profesională, promovarea, planificarea necesarului de resurse umane, menținere – concediere, feed-back - ul performanței etc.

Importanța acordată diferitelor obiective diferă de la o organizație la alta și depinde de perspectiva din care sunt formulate, astfel:

1. motivarea subordonaților prin recunoașterea realizărilor lor și acordarea de suport psihic în problemele asociate muncii depuse;
2. întărirea relațiilor interpersonale manager - subordonat;
3. obținerea de date pentru luarea unor decizii și crearea contextului pentru comunicarea acestor decizii;
4. sfătuirea și îndrumarea angajaților în vederea îmbunătățirii activității lor;
5. discutarea oportunităților oferite de către organizație angajaților și planificarea carierei profesionale a acestora;
6. diagnosticarea problemelor individuale și, implicit, organizaționale;
7. acordarea de feed-back, astfel ca angajații să-și conștientizeze performanțele obținute față de standardele prestabilite și față de ce se așteaptă de la ei.

Sistemul de evaluare asigură legătura dintre recompensa pe care un salariat speră să o obțină și productivitatea pe care o realizează, succesiunea normală fiind: productivitate - recompensă. Dacă unul dintre aceste elemente lipsește sau este incorect definit, atunci angajații nu mai primesc recompensele pe care le merită. Evaluarea performanțelor permite acordarea măririlor de salarii pe bază de merite și nu în funcție de vechime.

Managerul are drept rol asigurarea unei evaluări a subordonaților cât mai corectă, comparând niveluri diferite de performanță. Însă, foarte puțini dintre salariați observă legătura dintre nivelul performanțelor lor și mărirea salariului pe care îl primesc.

Cu toate că literatura de specialitate prezintă numeroase argumente pro și contra în legătură cu evaluarea performanțelor, cele mai multe susțin, totuși evaluarea

formală a performanțelor. Aceasta ca urmare a faptului că la baza sistemului de salarizare a personalului stau vechile grile stabilite în funcție de școala absolvită, de vechime, de dificultatea muncii etc.

Cu toate că evaluarea performanțelor nu evidențiază nivelul salariului în mod direct, este o sursă primară de informații despre salariații care au rezultate bune și despre sectoarele în care se pot aduce îmbunătățiri.

De asemenea, evaluarea performanțelor permite depistarea slăbiciunilor, a potențialului și a nevoilor de pregătire profesională ale salariaților. În același timp, salariații sunt informați despre progresele înregistrate și deprinderile pe care ei trebuie să le aibă pentru a beneficia de creșterea salariului sau de promovarea în funcție.

În multe dintre situații, salariații nu știu cum ar putea să-și îmbunătățească performanțele, această sarcină revenind managerilor. Rolul managerilor este asemănător cu cel al unui antrenor care trebuie să “recompenseze” performanțele deosebite prin recunoașterea lor, să explice ce îmbunătățiri se pot aduce, cum ar fi posibil de efectuat și în ce domenii.

În legătura cu obiectivele prioritare ale evaluării performanțelor sunt semnificative rezultatele unei anchete efectuate în 600 de organizații, astfel:¹

Obiectivele prioritare ale evaluării performanțelor

Tabel 1

Nr. crt.	Obiectivul	%	Nr. crt.	Obiectivul	%
1	Compensațiile	85,6	5	Planificarea personalului	43,1
2	Feedback-ul performanței	65,1	6	Reținere – concediere	30,3
3	Pregătirea	64,3	7	Cercetare	17,2
4	Promovarea	45,3			

De asemenea, în opinia specialiștilor, obiectivele evaluării performanțelor angajaților pot fi grupate în patru categorii, astfel (vezi tabel 2):

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

¹ P. S. Robbin S, *Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications*, Prentice Hall, Inc., 1993, pg. 572

Management

Obiectivele evaluării performanțelor²

Tabel 2

Obiective	Facilități
Obiective organizaționale	<ul style="list-style-type: none"> - concordanța performanțelor și contribuțiilor individuale cu misiunea și obiectivele organizaționale; - sesizarea neconcordanțelor între obiectivele organizaționale și strategiile privind resursele umane; - descrierea posturilor și ajustarea conținutului lor; - realizarea unei concordanțe între oameni și funcțiile existente în structura organizatorică.
Obiective psihologice	<ul style="list-style-type: none"> - posibilitatea individului de a situa contribuția sa în raport cu normele și de a atrage atenția superiorilor; - cunoașterea de către fiecare individ a contribuției sale la realizarea obiectivelor organizației; - perceperea poziției și a relațiilor în ierarhia organizației.
Obiective de dezvoltare	<ul style="list-style-type: none"> - posibilitatea fiecărui salariat de a cunoaște șansele de evoluție în funcție de performanțele proprii și de obiectivele organizației.
Obiective procedurale	<ul style="list-style-type: none"> - realizarea unui diagnostic permanent al resurselor umane; - gestiunea carierei; - identificarea nevoilor de formare și perfecționare; - ameliorarea relațiilor inter - personale; - dimensionarea salariilor; - sesizarea deficiențelor structurale și actualizarea grilelor de calificare.

Obiectivele evaluării performanțelor sunt relevante atât pentru comportamentul individual, cât și pentru comportamentul organizațional. În practică, între obiectivele organizaționale și cele individuale există o condiționare reciprocă. Astfel, pentru a defini cât mai precis obiectivele procesului de evaluare este necesară înțelegerea gradului de complexitate al acestora, atât la nivel organizațional, cât și la nivel individual.

Sintetizând, cele mai importante obiective ale evaluării performanțelor sunt prezentate în tabelul 3.

Indiferent de metoda utilizată în evaluarea performanțelor, un rol esențial îl are înțelegerea scopului final al evaluării. Rezultatele obținute în urma evaluării sunt considerate a fi bune când aceasta este folosită pentru dezvoltarea salariului ca resursă. Aplicarea în mod adecvat a evaluării, atunci când managerii înțeleg scopul acesteia, conduce la obținerea de efecte bune. În această situație, orice evaluare ar trebui să conțină și afirmații de tipul: "iată punctele tale tari și cele slabe" și "iată calea prin care le poți reduce pe cele slabe".

Obiectivele evaluării performanțelor

Tabel 3

Obiective	Facilități
Realizarea adecvata a unor activități din domeniul resurselor umane	<ul style="list-style-type: none"> - elaborarea de decizii manageriale raționale în legătură cu: angajări, promovări, transferări, retrogradări, etc.; - concordanța performanțelor și contribuțiilor individuale cu misiunea și obiectivele organizaționale; - observarea neconcordanțelor între obiectivele organizaționale și strategiile privind resursele umane.
Recompensarea echitabilă a personalului	<ul style="list-style-type: none"> - realizarea unei concordanțe între oameni și funcțiile existente în structura organizatorică; - recunoașterea corectă și echitabilă a eforturilor depuse.
Sporirea motivației angajaților	<ul style="list-style-type: none"> - încurajează inițiativa; - dezvoltă simțul responsabilității; - percepe poziția în ierarhia organizațională și stimulează efortul pentru performanțe.
Asigurarea de informații utile angajaților în vederea propriilor lor dezvoltări, dându-le încredere în propriile forte	<ul style="list-style-type: none"> - da posibilitatea fiecărui salariat de a ști care sunt șansele de evoluție în raport cu performanțele proprii și ale obiectivelor organizației; - cunoașterea de către fiecare angajat a contribuției sale la realizarea obiectivelor organizației; - identificarea celor mai adecvate modalități de realizare a performanțelor.
Validarea programelor de selecție	<ul style="list-style-type: none"> - identificarea salariaților cu rezultate necorespunzătoare; - asigurarea calității sistemului de selecție prin datele și informațiile oferite de programele de evaluare a performanțelor.

² Constantinescu, D. A., Dobrin, M., Niță, S., Anca, S., *Managementul Resurselor Umane*, București, Editura ASE, 1999

Management

Depistarea nevoilor de pregătire și dezvoltare individuală a personalului, precum și evaluarea efectelor obținute pe baza programelor de pregătire și dezvoltare a acestora	<ul style="list-style-type: none"> - permite stabilirea capacităților și aptitudinilor necesare ocupării diferitelor posturi, precum și a nivelului minim de performanță; - semnalează unele deficiențe în pregătirea personalului; - poate furniza date și informații privind punctele slabe sau potențialul angajaților ce urmează să beneficieze de perfecționarea pregătirii profesionale; - determină necesitățile individuale ale angajaților.
Discutarea planurilor pe termen mediu și lung ale salariaților, ca și a obiectivelor carierei acestora	<ul style="list-style-type: none"> - șansa dialogului; - posibilitatea fiecărui salariat de a cunoaște șansele de evoluție în funcție de performanțele proprii și de obiectivele organizației; - asigură posibilitatea de îmbunătățire a performanței în vederea realizării obiectivelor carierei sale.
Integrarea planificării resurselor umane în cadrul celorlalte activități de personal	<ul style="list-style-type: none"> - oferă date și informații pentru inventarele de aptitudini; - creează o bază necesară pentru un sistem integrat al resurselor umane, precum și pentru realizarea unui diagnostic permanent al acestora.
Îmbunătățirea relației manager subordonat	<ul style="list-style-type: none"> - asigură observarea comportamentului subordonaților în vederea sprijinirii angajaților prin consiliere.
Îmbunătățirea comunicării și colaborării între manageri sau superiori și subordonați	<ul style="list-style-type: none"> - dă posibilitatea cunoașterii mai bine a părților menționate.
Aplicarea principiului oportunității egale	<ul style="list-style-type: none"> - permite elaborarea deciziilor din domeniul resurselor umane astfel încât să se evite tendința pentru părtinire sau apreciere necorespunzătoare.

În concluzie, obiectivele evaluării performanțelor care pot viza atât organizația, cât și individul sunt foarte diverse și susțin activitățile managementului resurselor umane considerate cele mai importante.

O etapă importantă a procesului de evaluare a performanțelor o reprezintă determinarea celor mai potrivite *criterii de evaluare*, respectiv a elementelor specifice sau a atribuțiilor ce definesc performanța. Totodată, se impune stabilirea standardelor de performanță, respectiv a nivelului dorit sau așteptat al acestuia.

Evaluarea performanțelor individuale constă în determinarea gradului în care salariatul satisface așteptările organizației care cuprind anumite sarcini de realizat, rezultate obținute, comportamente care respectă normele și valorile organizației.

Ținând cont că este imposibilă perceperea globală și instantanee a ansamblului contribuției unui salariat la obținerea performanțelor organizației, se stabilesc criterii de evaluare în concordanță cu obiectivele urmărite. Aceste criterii trebuie să reflecte ceea ce persoana are de făcut și ceea ce are sub control, iar nu alte variabile care sunt străine.

Criteriile de evaluare a performanței vizează, fie rezultatele și evenimentele trecute care au fost obținute sau au avut loc într-o perioadă determinată, fie potențialul viitor al resurselor umane. Astfel, un post este necesar a fi definit în funcție de rezultatele așteptate de la titularul acestuia. De aceea, stabilirea criteriilor de performanță are în vedere determinarea acelor caracteristici psihosocioprofesionale ale titularului care sunt cele mai importante pentru realizarea rezultatelor viitoare și care asigură posibilitatea exercitării sarcinilor, competențelor și responsabilităților.

În vederea obținerii de rezultate edificatoare, criteriile de performanță trebuie să îndeplinească anumite condiții, și anume:

- * să fie formulate, simplu și clar;
- * numărul lor să fie limitat; utilizarea mai multor criterii conduce la nivelarea rezultatelor, la obținerea unor valori medii, care au o relevanță mult scăzută;
- * să fie măsurabile, ușor de observat, astfel încât contestarea rezultatelor să fie redusă;
- * să fie aplicabile tuturor subiecților, care își desfășoară activitatea în condiții comparabile și care dețin aceeași funcție sau funcții similare.

Alegerea criteriilor de performanță are în vedere depistarea prealabilă a caracteristicilor de personalitate, a responsabilităților și tipurilor de activități specifice fiecărui post. Identificarea cât mai corectă a cerințelor de performanță vizează elaborarea prealabilă a unei liste care să conțină obiectivele ce trebuie îndeplinite. În acest scop, se pot utiliza ca surse de informații următoarele:

- ✓ cerințele clientului;
- ✓ activitățile care fac obiectul muncii;

Management

- ✓ planurile strategice ale organizației;
- ✓ opiniile celor care execută activități similare;
- ✓ descrierea postului;
- ✓ obiectivele sau responsabilitățile șefului ierarhic.

Performanțele sunt aproape mereu multidimensionale. Spre exemplu, profesorii sunt evaluați de studenți în funcție de trei dimensiuni ale performanțelor lor: predarea, corectitudinea evaluării la examen și comportamentul în relațiile profesor student; predarea este și ea multidimensională. Însă, în cazul profesorilor mai sunt cel puțin două dimensiuni la fel de importante și pe care studenții deseori nu le sesizează: cercetarea și experiența. În unele universități, în funcție de misiunea și specializarea dorită, predarea este mai apreciată decât cercetarea, iar în altele, invers. La fel, unii studenți găsesc profesorii de notorietate ca cercetători, dar care nu sunt deosebiți în activitatea de predare. Astfel de cazuri apar în orice domeniu de activitate.

Specialiștii identifică următoarele criterii de performanță:

1. caracteristicile personale (aptitudini, comportament și personalitate, disponibilitate, vigilență, auto control);
2. competența (cunoștințe pentru exercitarea atribuțiilor postului);
3. orientarea spre excelență;
4. capacitatea de decizie;
5. adaptabilitate la post;
6. capacitatea de inovare;
7. delegarea responsabilităților și antrenarea personalului;
8. comunicarea (receptarea și transmiterea informațiilor);
9. interesul pentru resursele alocate postului.

Un rol esențial în cadrul criteriilor prezentate îl au caracteristicile personale care asigură posibilitatea exercitării atribuțiilor și care pot fi grupate astfel:

Caracteristici personale

Tabelul 4

Managerii	
Memorie	Sociabilitate
Nivelul vocabularului și fluența exprimării	Dinamism
Capacitatea de organizare și de gestiune a timpului	Autonomie, sens al responsabilității
Creativitate	Încredere în sine
Personalitate	Spirit de inițiativă și de decizie
Personal de birou	
Inteligență	Inițiativă
Memorie	Încredere în sine
Atenție	Spirit de organizare
Capacitatea de a învăța pe bază de experiență	Nivelul vocabularului și corectitudinea scrierii
Aptitudini în redactarea unei adrese	Spirit de organizare
Dinamism	Mod de prezentare
Autonomie	Rezistența la stres

Comercianți	
Inteligență	Inițiativă
Memorie	Energie și disciplină
Atenție	Perseverență
Capacitate de a învăța pe baza de experiență	Ambiție
Aptitudini specifice	Rezistență la agresiune
Dinamism	Încredere în sine
Autonomie	Dorință de progres
Personal muncitor	
Inteligență	Forța fizică
Memorie	Reacție la anomalii
Capacitate de a învăța	Rezistența la munci de rutină
Dexteritate	Spirit de echipă
Atenție	Punctualitate
Vigilență	Vivacitate

Criteriile de evaluare se compară cu *standardele de performanță*, care reprezintă, așa cum aminteam anterior, nivelul dorit sau așteptat al performanțelor. Astfel, standardele de performanță permit evidențierea atribuțiilor și responsabilităților corespunzătoare postului. În România, legislația în vigoare prevede ca standardele de performanță definesc ansamblul normelor care reglementează specificul activităților și operațiunilor unui post.

Standardele de performanță stabilesc ce trebuie să facă un angajat și cât de bine.

Indicatorii care definesc aceste standarde sunt:

- ☞ cantitatea, respectiv volumul lucrărilor exprimate în unități de măsură specifice activităților sau operațiunilor executate într-un anumit post;
- ☞ calitatea, adică corectitudinea rezultatelor prezentate în lucrările corespunzătoare postului;
- ☞ timpul, reprezentând timp de execuție ai lucrărilor, mai ales pentru acelea pentru care nu se pot stabili norme de timp;
- ☞ costul, adică interesul angajatului pentru a limita costurile de funcționare ale instituției;
- ☞ utilizarea resurselor respectând capacitatea angajatului de a folosi resursele disponibile cât mai eficient;
- ☞ modul de realizare a obiectivelor, respectiv capacitatea angajatului de a se integra în efortul colectiv deșus de echipa din care face parte, modul în care își pune la dispoziția colectivului experiența și cunoștințele deținute.

Pentru stabilirea procedurilor și regulilor de măsurare a indicatorilor de performanță, conducerea instituțiilor vor consulta reprezentanții salariaților sau sindicatele. De asemenea, standardele de performanță trebuie să evidențieze împărțirea echitabilă a sarcinilor între posturi și să fie defalcate din obiectivele cuantificate ale organizației respective.

Organizația, dar și salariatul, are de beneficiat de pe urma unei evaluări realiste, măsurabile și bine înțelese. Pentru a se cunoaște ce se așteaptă de la cei implicați, standardele sunt stabilite înainte de începerea activității.

Management

Este destul de importantă cunoașterea cu exactitate, în același timp, a ceea ce presupune fiecare calificativ utilizat în evaluare.

În general, în procesul de evaluare a performanțelor profesionale individuale sunt utilizate următoarele calificative:

- foarte bun, de excepție (FB) – persoana este atât de bună în îndeplinirea criteriilor funcției, încât este necesară o apreciere specială;
- bun (B) – performanța se află în limitele superioare ale performanțelor realizate și ale standardelor obținute de ceilalți salariați;
- satisfăcător (M) – performanța se situează la nivelul minim al standardelor sau puțin de asupra lor. Acesta este nivelul minim acceptabil al performanțelor admise ce trebuie atins chiar și de salariații lipsiți de experiență sau mai puțin competenți;
- slab (S) – performanța este sub limita minimă a standardului, dar există posibilitatea îmbunătățirii ei într-un viitor apropiat;
- foarte slab (FS) – performanța este situată foarte mult sub standard. În această situație se are în vedere dacă persoana respectivă se poate îndrepta și dacă mai poate fi menținută pe acel post.

Putem concluziona, evidențiind faptul că stabilirea clară a obiectivelor și criteriilor de evaluare a performanțelor profesionale reprezintă o condiție fundamentală pentru asigurarea eficienței activității de evaluare – activitate esențială în managementul resurselor umane.

Lector univ. dr. Cristina CARAMETE

Bibliografie

1. CARAMETE, C. *Studiu privind stresul organizațional și climatul muncii*, Editura ASE, București, 2002
2. CONSTANTINESCU, D. A., DOBRIN, M., NITA, S., ANCA, S. *Managementul resurselor umane*, București, Editura ASE, 1999
3. ROBBIN, P. S. *Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications*, Prentice Hall, Inc., 1993