

INCREASING INDIVIDUAL PERFORMANCE WITHIN THE ORGANIZATION

Marina BAIEȘU
Academy of Economic Studies of Moldova

Abstract

The staff of the economic agents is a main resource of the production processes that should not be neglected. Only through the contribution of the employees can the efficiency be achieved, respectively success in the hard confrontation in the market of products and services. Each employee is a specific grouping of skills and qualities, which can be found in the work results, in the individual professional performance.

Purpose of the research: *Establishing the concrete criteria for evaluating the individual performance; Quantifying individual performance; Establishing actions to increase individual performance.*

Material and method: *As a working method was taken the quantification of the professional performance, which is a justified and necessary action, with both personal and direct implications related to the basic activity (production, administrative, research, design).*

Results: *The results of the economic agent depend on the individual performance of the employees.*

Conclusions: *Professional development is particularly important for employees, and the accumulation of new skills must be proven in practice.*

Key words: *Individual performance, Performance management, Performance quantification, Performance evaluation*

Jel Clasification: M12, M54, J24, J28

INTRODUCTION

Personalul agenților economici reprezintă o resursă principală a proceselor de producție care nu trebuie neglijată. Angajarea personalului sub aspect cantitativ, calitativ și structural trebuie să fie un obiectiv primordial al agenților economici. Numai prin aportul angajaților se poate înregistra eficiență, respectiv succes în confruntarea dură de pe piața produselor și a serviciilor. Fiecărui angajat îi este specific un grupaj de capacități și calități, care se regăsesc în rezultatele muncii, în performanța profesională individuală.

Contextul concurențial și dorința organizațiilor de a se dezvolta impun o preocupare permanentă pentru **creșterea performanței**. Acest lucru explică de ce conceptele teoretice, legate de performanță, devin tot mai numeroase. Pentru o mai bună înțelegere, subliniem conținutul unora dintre aceste concepte:

– *Performanța profesională* reprezintă nivelul realizărilor unui salariat prin raportarea la standarde de performanță.

– *Performanța socială* se referă la impactul activității manageriale asupra salariaților, fiind definită prin intensitatea cu care un individ contribuie la dezvoltarea organizației, prin raportare la obiectivele și standardele stabilite.

– *Managementul performanței* poate fi definit ca o abordare strategică și integrată a asigurării succesului de durată în activitatea organizațiilor, prin îmbunătățirea performanței oamenilor care lucrează în ele și prin dezvoltarea capacităților echipelor și a participanților individuali. [2]

Caracteristicile managementului performanței:

- ✓ traduce obiectivele companiei în obiective individuale, de echipă, de departament
- ✓ este un proces continuu și evolutiv – performanța se îmbunătățește cu timpul
- ✓ se bazează pe consens și cooperare, nu pe control
- ✓ încurajează autogestionarea performanței individuale

- ✓ impune adoptarea unui stil managerial deschis și onest și încurajează comunicarea dintre superiori și subordonați
- ✓ impune un feedback continuu
- ✓ măsoară și evaluează performanțele în comparație cu obiectivele convenite de comun acord
- ✓ se aplică în mod unitar pentru toți angajații și nu are ca scop primordial să coreleze recompensa financiară cu performanța. [1]

Figura de mai jos, prezintă managementul performanței ca o importantă verigă de legătură între strategia organizației și rezultatele acesteia.

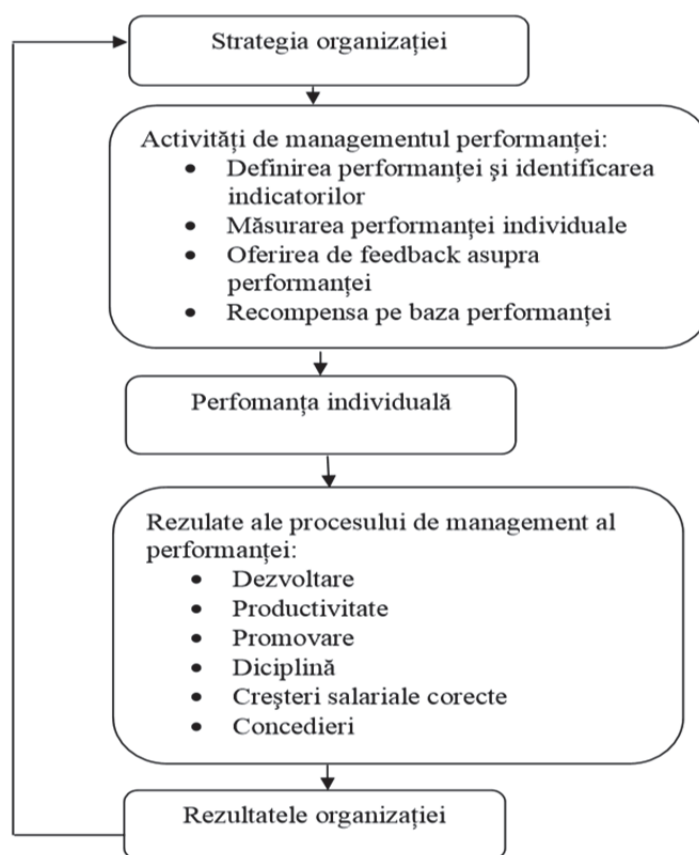


Fig. 1 Legătura dintre strategia organizației, rezultatele procesului de management al performanței și rezultatele organizației (Sursa Mathis & Jackson, 2000) [1;3]

Performanța profesională individuală

Criteriul care definește **performanța profesională**, parțială sau totală, este construit de manager din elemente specifice locului de muncă și respectiv al postului, astfel alese ca să poată exprima gradul în care angajatul reușește să întrunească cerințele detaliate și impuse de sarcinile de muncă, de exigențele și particularitățile activității ce o desfășoară.

În acest context, se poate considera că dimensiunile în baza cărora se realizează aprecierea performanței profesionale sunt: flexibilitatea, adaptabilitatea, multilateralitatea, precizia, capabilitatea de finalizare a lucrării, încadrarea în termenele stabilite.

Dintre acestea, capabilitatea de finalizare a lucrării la termenul stabilit și de calitatea impusă este de cea mai mare importanță. Inexistența acestei dimensiuni, care de altfel caracterizează pe multe persoane, conduce la rezultate slabe și fără eficiență.

În timp, pot surveni schimbări care se referă la modificarea performanțelor legate de productivitate atât la nivelul grupului de angajați, cât și al individului, schimbarea poziției ierarhice a individului în cadrul grupului.

La cuantificarea performanței profesionale, deosebit de importantă și deloc de neglijat este experiența profesională dobândită în timp și așezată ca urmare a parcurgerii unei succesiuni de stadii și de transformări evolutive ale activității desfășurate.

Reușita profesională privită pragmatic și constructiv trebuie să se fundamenteze pe o acumulare de cunoștințe și deprinderi în timp, de rezultate certe, valorificate obiectiv în practică.

Relația între performanțe profesionale curente, de moment și cele care definesc nivelul profesional general al angajatului este necesar să fie analizată cu discernământ și într-o perioadă de 3 până la 6 luni de activitate efectivă pentru angajator. [4]

De asemenea, trebuie avut în vedere că performanța individuală are un drum dinamic ascendent într-o anumită perioadă, care poate nu se potrivește în altă conjunctură, în alt colectiv și în altă activitate.

Creșterea performanței individuale nu poate avea pe parcursul carierei numai perioade ascendente, aceasta datorită faptului că pe perioada vieții active unele persoane pot avea evenimente neprevăzute cum sunt decompensările fizice, fiziologice și psihice, care conduc la scăderea randamentului și a eficienței în muncă.

La creșterea performanței individuale, un rol important îl are asigurarea pentru angajați a unui climat socio-profesional corespunzător, care reprezintă o dimensiune ce trebuie să fie corelată pozitiv cu compoziția colectivelor de muncă, relațiile de muncă, atitudinea față de muncă.

MATERIAL AND METHOD

Cuantificarea performanței individuale

Cuantificarea performanței profesionale individuale reprezintă o acțiune necesară și justificată cu implicații atât personale, cât și colective.

Atunci când nu este privită constructiv și se desfășoară ca o acțiune mecanică, la fiecare sfârșit de an, influențată de rezultatele din ultimă perioadă, evaluarea se dovedește a avea o influență negativă cu implicații nedorite în activitatea viitoare a colectivului.

Cuantificarea performanței profesionale individuale la sfârșitul unei perioade de activitate reprezintă un bilanț, o sursă de informații față de care nu putem rămâne indiferenți și în baza căreia se pun semne de întrebare și se iau o serie de decizii cu caracter individual și organizațional. Iată de ce cuantificarea performanței profesionale individuale este necesar să fie obiectivă și reprezintă o acțiune de mare responsabilitate.

Practic, atunci când se realizează cuantificarea performanței unui angajat într-o anumită activitate profesională, se reușește, cu o precizie mai mare sau mai mică, în funcție de instrumentul utilizat.

În acest fel se încearcă să se surprindă un anumit stadiu prezent al reușitei profesionale, care după un oarecare timp, va atinge un cu totul alt nivel.

Reușita procesului de cuantificare este condiționată de calitatea criteriilor utilizate. Acestea trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- ✓ să fie formulate simplu, clar și concis, să nu conțină generalități și să fie înțelese atât de evaluatori, cât și de către cei evaluați;
- ✓ numărul lor să fie limitat, deoarece folosirea prea multor criterii ar duce la nivelarea rezultatelor, relevanța lor fiind diminuată;
- ✓ să fie cuantificabile, astfel încât să se diminueze contestarea rezultatelor;

✓ să fie aplicate tuturor subiecților care își desfășoară activitatea în condiții comparabile. [2]

Caracterul dinamic al performanței profesionale individuale este o realitate care nu trebuie să fie neglijată.

Cuantificarea incorectă a performanței profesionale individuale, conduce la instaurarea unui climat nefavorabil care se repercutează în mod negativ asupra productivității muncii prin nerealizarea normelor și a atribuțiilor de serviciu și prin calitatea necorespunzătoare a produselor, lucrărilor și serviciilor.

Climatul de muncă nefavorabil se caracterizează prin procent ridicat de întârzieri de la program, absențe, rată ridicată a fluctuației de personal, nerealizarea sarcinilor la termenele stabilite etc.

Puși în situația să-și aprecieze angajații, managerii pot să o facă cu discernământ sau fără discernământ. Evaluarea incorectă a personalului constituie o cauză a eșecurilor în viitor. De exemplu, a-i considera pe toți "foarte buni" conduce la demobilizarea în primul rând a celor într-adevăr foarte buni, pentru faptul că rezultatele muncii lor sunt puse alături de cele ale mediocrilor, iar cei mediocri consideră că au muncit foarte bine și că pot reduce efortul în spirit de conservare.

Cuantificarea performanței profesionale este o acțiune justificată și necesară, cu implicații atât personale, cât și legate nemijlocit de activitatea de bază (producție, administrativă, cercetare, proiectare). Atunci când nu este privită ca o acțiune responsabilă, ea se dovedește a avea o influență puternică asupra vieții sociale, a climatului general, cu repercusiuni favorabile asupra productivității muncii. [5]

Calificativul acordat la sfârșitul unei perioade de activitate fiecărui angajat reprezintă o decizie cu repercusiuni în viitor. Iată de ce cuantificarea performanței profesionale este necesară să fie obiectivă și responsabilă.

Creșterea performanței profesionale individuale

Practica a dovedit că în perioada actuală, numai o parte dintre agenții economici au preocupări pentru stabilirea de criterii specifice pentru cuantificarea performanței profesionale individuale a personalului. De regulă, și aceștia se limitează însă numai la evaluarea rezultatelor în muncă și la cele de comportament.

De exemplu, în țările dezvoltate economic, angajarea și promovarea se realizează numai potrivit rezultatelor anterioare obținute, precum și prin evaluarea individuală pe bază de grilă. Acest procedeu elimină subiectivismul în evaluare și identifică aptitudini noi care pot fi valorificate în folosul agentului economic și motivării mai bune a persoanei.

Practica a dovedit că în perioada actuală, numai o parte dintre agenții economici au preocupări pentru stabilirea de criterii specifice pentru cuantificarea performanței individuale a angajaților. De regulă, și aceștia se limitează însă numai la evaluarea rezultatelor în muncă și cele de comportament.

Perioada de tranziție din Republica Moldova a condus la instaurarea unei stări sociale tensionate, ca urmare a existenței situației potențiale de restructurare a unor activități, de reducere a salariilor, de acceptare a unui stil de comandă subiectiv și autoritar, populist sau lipsit de profesionalism.

La agenții economici unde parteneriatul social și comunicarea funcționează corespunzător, se constată tendința de instaurare a unui management participativ și consultativ, specific acțiunilor care asigură progresul și eficiența. [4]

Managementul autoritar și centralizat este cel mai puțin eficient și obosește echipa de conducere, deoarece angajații renunță să mai participe cu idei noi, așteptându-le de la șefi.

Această situație instaurează, în timp, reducerea interesului angajaților pentru îmbunătățirea cunoștințelor profesionale proprii și participarea efectivă la soluționarea unor probleme majore cu care se confruntă agentul economic într-o anumită perioadă.

În contextul actual, pe lângă revizuirea stilului de muncă al managerului este necesar să se schimbe și mentalitatea angajaților cu privire la munca, mai ales în ceea ce privește responsabilitatea și calitatea, respectiv îndeplinirea unor niveluri minime de performanță.

Prin conducerea rațională a angajaților este necesar ca managerul să asigure implicarea participativă a fiecăruia pentru prevenirea erorilor administrative, organizatorice, tehnice și economice, să armonizeze cerințele externe cu cele interne și să supravegheze, aducând după caz corecțiile necesare, ca procesele de muncă să se desfășoare corespunzător, într-o evoluție care să asigure eficiență și calitate.

Totodată, managerul trebuie să constituie un model de comportament și atitudine față de angajații pe care îi conduce, cu atât mai mult cu cât activitatea proprie presupune perfecționarea continuă a activităților desfășurate de aceștia, activități care trebuie să asigure eficiența economică.

În acest scop, pe lângă cunoștințele profesionale deosebite trebuie să fie capabil să-și asume responsabilitatea pentru tot ceea ce întreprinde și decide, să aibă inițiativă, să asigure climatul de echipă în realizarea sarcinilor, să motiveze angajații merituosi și să fie în măsură să cuantifice nepărtinitor munca, efortul și rezultatele obținute de fiecare în parte.

Practica și mentalitatea greșită a unor conducători că atâta timp cât există șomeri se pot găsi imediat înlocuitori pentru unele activități, conduce la dezorganizarea agentului economic cu implicații negative în productivitatea muncii.

Perioada de adaptare a noilor veniți se poate prelungi cu efecte nefavorabile, iar încadrarea lor în colectivul de muncă se poate realiza cu greutate și într-un interval lung de timp.

De preferat este ca managerii să nu aplice o politică de renunțare la angajați, ci să se preocupe să rezolve fiecăruia problemele individuale pe care le semnaleză. În acest mod, colectivul de muncă se consolidează, devine o familie, iar spiritul de echipă odată implementat, contribuie din plin la obținerea de rezultate mai bune.

RESULTS AND DISCUSSIONS

Rezultatele agentului economic sunt legate direct de capacitatea de a crea a angajaților, care este diferită de la o persoană la alta. Cu cât agentul economic are mai multe persoane cu capacitate creatoare, cu atât rezultatele sale devin remarcabile.

Rezultă deci că aceste persoane este necesar să fie descoperite, urmărite și motivate în tot ceea ce fac. Se poate acționa pe specializarea angajaților în sensul ca aceștia să fie în măsură să se adapteze la realizarea de noi servicii (lucrări, operații) în condițiile în care procesele de producție (servicii) și de muncă evoluează rapid potrivit cerințelor pieței.

Din punctul de vedere al angajatului este important să aparțină unui colectiv de muncă, adică unui agent economic care adoptă dezvoltarea individuală. Astfel, i se poate asigura o perfecționare profesională continuă, ceea ce îi permite să se adapteze la cerințele, în permanentă schimbare, ale mediului înconjurător, ale piețelor sau să poată face față problemelor care apar zilnic la locul de muncă unde își desfășoară activitatea pentru a realiza bunuri sau servicii.

Dezvoltarea individuală nu se limitează numai la faptul că un angajat caută să-și însușească cunoștințe noi și abilități, ci și pentru faptul că datorită specializării el dobândește o imagine despre sine mult mai bună prin autoevaluare.

Eficiența se produce în situația în care atât agentul economic, cât și angajatul câștigă de pe urma schimbărilor calitative și cantitative. Așadar, managerul este recomandabil să ofere sprijin și un feedback permanent și consistent angajaților aflați în procesul de perfecționare profesională și să-i asigure că eforturile lor suplimentare în acest sens sunt recunoscute. Feed-back-ul permanent

reprezintă un factor stimulator și motivator, deoarece efortul de învățare este, adesea, destul de dificil pentru angajați.

Un alt factor de care trebuie să se țină seama în procesul de dezvoltare individuală îl constituie identificarea modului în care angajatul învață și asimilează noile cunoștințe cel mai ușor. În realitate, de cele mai multe ori acesta nu este solicitat să-și prezinte preferințele și adesea se consideră că posibilitățile de învățare sunt ereditare, iar metoda uzuală constă în transmiterea informațiilor urmată de o baterie de teste.

Considerăm necesar să se renunțe la această practică și să se stimuleze tot mai mult învățarea deliberată, descrisă ca un efort conștient, susținut și constant pe care îl depune angajatul în scopul de a asimila noi cunoștințe teoretice și practice.

Există și posibilitatea învățării accidentale care are loc atunci când angajatul învață din experiența proprie sau din experiențele altora, proces care se derulează spontan, neintenționat.

Stimularea și motivarea învățării pot fi pozitive sau negative. În cazul negativ, acestea încearcă să evite un fenomen neplăcut, cum ar fi sancționarea sau concedierea, în timp ce cazul pozitiv dezvoltă impulsul și conștientizarea care determină dorința de a învăța ceva nou, folositor și nu de a evita un posibil rezultat neplăcut

CONCLUSIONS

Astăzi, mulți manageri, prin faptul că nu primesc rapoarte în legătură cu evoluția resurselor umane proprii, așa cum sunt informați în legătură cu celelalte tipuri de resurse - materiale, transport, depozitare, ambalare, desfacere, financiare etc. - neglijează importanța acestora.

Utilizarea resurselor umane proprii se realizează, așadar, fără un anumit program, ceea ce conduce la ineficiență. De aceea, agentul economic este necesar să aibă în structura organizatorică un compartiment specializat care să urmărească îndeaproape activitatea angajaților, să o evalueze periodic și să asigure distribuția acestora pe locuri de muncă în raport de programele stabilite,

Avansarea și mobilitatea profesională reprezintă un domeniu care trebuie judicios abordat de către manageri, chiar dacă angajații și-au dobândit statutul lor sub presiunea condițiilor de muncă nefavorabile. Atât avansarea, cât și mobilitatea profesională reprezintă aspirații din ce în ce mai vizibile pentru fiecare angajat.

Slăbirea legăturilor cu profesia și angajatorul nu poate fi considerată un factor de emancipare decât dacă există alternative reale și preferabile. Alegerea de alternative - dacă ele există - este o chestiune individuală, dar iluzorie dacă nu există o veritabilă structură de oportunități favorabile.

În acest context, perfecționarea profesională este deosebit de importantă pentru angajați, iar acumularea de noi deprinderi trebuie dovedită în practică.

Simpla adunare de adevăruri care atestă absolvirea diferitelor forme de perfecționare, nu înseamnă că angajații au dobândit îndemânarea și experiența necesare realizării unor lucrări și servicii cu complexitate ridicată.

REFERENCES

1. Bădescu A., Mirci C., Bögge G., Managementului Resurselor Umane - manualul profesionistului, Timișoara: Brumar, 2008, p. 68-74, ISBN 978-973-602-369-9
2. Lefter V., Deaconu A., Manolescu A., Managementului Resurselor Umane, București : Pro Universitaria, 2012, p. 196-216, ISBN 978-606-647-544-0
3. Mathis L. Robert, Jackson H. John - Human Resource Management, 9th Edition, 2000
4. Pașa Florin, Cuantificarea performanței individuale, Tribuna Economică, Nr. 21, 25 mai 2011, p. 21-23
5. Pașa Florin, Creșterea performanței, Tribuna Economică, Nr. 35, 31 august 2011, p. 21-24.