

EVALUAREA PERFORMANTELOR PROFESIONALE ALE ANGAJAȚILOR – O PROBLEMĂ DELICATĂ ÎN CADRUL UNEI ORGANIZAȚII

Lect. univ. drd. Lilia Dumbrăveanu, Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți

Le but de la recherche comprend l'évaluation de la performance qui est une question sensible dans la organization d'entreprise. Le but de l'évaluation est d'aider dans les decisions, qui affectent le personnel, decisions qui doivent avoir un fondement juste et objective. La nécessité de cette activité est dictée de plusieurs activités. Pratique, l'évaluation devient un instrument de contrôle à travers laquelle sont dirigés les ressources humaines et les organisations pour realiséé les objectifs stratégiques. Pour mieux apprécier la mesure dans laquelle une personne assume les responsabilités places, est essentiel de connaître la méthodologie d'application du modèle de l'évaluation. Le système d'évaluation assure le lien entre les récompenses que l'employé espère de la recevoir et la productivité que la réalise.

Cuvântul performanță este de origine latină, dar semnificația sa vine din limba engleză. În latină, cuvântul „performare” însemna – a finaliza o activitate propusă. „To perform” presupune a realiza ceva care cere abilitate sau anumite aptitudini. Nu există performanță independentă de obiectivele propuse. Este performant acela care își atinge obiectivele.

Performanța în întreprindere reprezintă ceea ce contribuie la ameliorarea cuplului cost-valoare, și nu doar ceea ce contribuie la diminuarea costului sau la creșterea valorii.

Înființarea unei întreprinderi, indiferent de mărimea, tipul de proprietate și forma de organizare, este legată de determinarea resurselor necesare lansării afacerii și de constituirea capitalului acesteia.

O sursă importantă în derularea unei activități de afaceri, după cum se cunoaște, o reprezintă și resursele umane (personalul angajat, colaboratorii etc.).

Evaluarea performanțelor profesionale ale acestora constituie o problemă delicată în organizarea întreprinderii. Dacă este vorba de formare, salarizare sau promovare, toate aceste operații au loc numai în urma unei evaluări. Scopul evaluării este să ajute la luarea deciziilor care afectează indivizii, decizii care trebuie să aibă un fundament obiectiv și corect. Necesitatea acestei activități este dictată de: exprimarea și dimensionarea obiectivelor, stabilirea abaterilor față de obiectivele stabilite și efectuarea corecțiilor necesare, determinarea direcțiilor și modalităților de perfecționare a personalului, micșorarea riscurilor provocate de menținerea și promovarea unor persoane incompetente, o mai bună repartizare a salariaților pe posturile de muncă, o salarizare echitabilă, o creștere a capacității concurențiale a organizației etc.

Toate acestea sunt funcții explicite ale evaluării performanțelor, dar există de asemenea, și motive implicite. Evaluarea este o activitate prin care are loc motivarea angajaților, menține contactele personale, recunoaște munca de calitate și promovează o anumită imagine asupra

evaluatului. Cunoașterea performanțelor realizate înseamnă o înțelegere reală a modului în care sunt îndeplinite sarcinile, a randamentului dat la locul de muncă. Cunoașterea performanțelor oferă celui evaluat încredere în propriile forțe, constituind și un factor mobilizator, generator al unei atitudini pozitive față de muncă.

Când vorbim despre performanțe, de obicei, ne gândim la efectul unei acțiuni ce depășește nivelul comun și tinde spre limite înalte, care se pot constitui chiar în recorduri. Obținerea de performanțe constituie mobilul existenței organizațiilor și motivul întregii activități a resurselor umane, deoarece indică nivelul la care se ridică realizările individuale sau colective într-un domeniu specific.

Performanța este, în același timp, un rezultat al funcționării organizației. Evaluarea acesteia constituie o parte importantă a funcției manageriale de control, oferind posibilitatea comparării rezultatelor obținute cu standardele impuse. Esențial este ca evaluarea să surprindă atât aspectele cantitative (măsura în care s-au realizat sarcinile), cât și cele calitative (ce pun în evidență dificultatea sarcinilor rezolvate, modalitatea de rezolvare etc.).

În spațiul organizațional, resursele umane sunt confruntate cu cei doi poli ai performanței: succesul și eșecul profesional. Eșecul profesional apare atunci când rezultatele muncii obținute de o persoană sunt insuficiente în raport cu normele organizației. Apariția acestuia poate fi pusă pe seama unor combinații diverse care pot apărea între variabilele individuale, ce caracterizează persoana și variabilele situaționale referitoare la mediul de muncă. Sintetic, aceste variabile sunt prezentate în tabelul 1.1 (H. D. Pitariu, 1994).

Tabelul 1.1

Variabile individuale	Variabile situaționale
Aptitudini	Metodele de muncă
Sisteme de valori	Echipamentul de muncă
Calități fizice	Amenajarea locului de muncă
Interese și motivații	Mediul fizic al muncii
Vârsta și sexul	Politica întreprinderii
Pregătirea profesională	Sistemul de pregătire profesională
Experiența	Sistemul de salarizare
Orizontul cultural	Mediul social al muncii

Evaluarea performanțelor poate fi înțeleasă ca o activitate complexă ce cuprinde un ansamblu de procese prin intermediul cărora se emit judecăți de valoare asupra componentelor unui sistem supus evaluării. Astfel, pot fi evaluate performanțele generale ale organizației, performanțele unei subdiviziuni organizatorice sau performanțele resurselor umane.

Practic, evaluarea devine un instrument de control prin care sunt direcționate resursele umane și organizațiile în vederea îndeplinirii obiectivelor strategice. În general, conceptul de evaluare presupune și alte elemente suplimentare (R. Mathis, Y. Jakson, 1991):

- este o operațiune periodică scrisă; evaluarea se repetă la anumite intervale de timp. Fiind sub formă scrisă, ea constituie un tip de angajament atât pentru evaluator, cât și pentru cel evaluat;
- este un bilanț al muncii depuse, evaluarea realizându-se prin raportare la obiectivele stabilite de șeful ierarhic;
- permite o evaluare a șanselor viitoare;
- presupune discuții cu personalul;
- evaluarea oferă prilejul unui schimb de opinii între evaluator și evaluat, ambii având posibilitatea de a se exprima liber asupra principalelor repere cuprinse în formularul de evaluare.

Periodic, se procedează la evaluarea tuturor variabilelor menționate, deoarece această activitate oferă informații pentru:

- elaborarea deciziilor de promovare, transfer sau eliberare din muncă a personalului;
- cunoașterea de către membrii organizației a modului în care li se percep forțele și slăbiciunile de către conducerea organizației;
- stabilirea contribuției individuale și a grupului la realizarea scopurilor organizației;
- elaborarea deciziilor de recompensare a activității depuse;
- stabilirea criteriilor de evaluare a deciziilor de selecție și de plasare a personalului;
- depistarea nevoilor de instruire și perfecționare la nivelul indivizilor și a grupurilor din cadrul organizației;
- elaborarea criteriilor de apreciere a eficienței și succesului deciziilor de perfecționare profesională și dezvoltare a personalului;
- elaborarea planificării resurselor umane. (D. Catana, 1998)

În general, evaluarea performanțelor respectă principiul ierarhiei, în sensul că performanța individului va fi măsurată de către superiorul său direct, performanțele unei subdiviziuni de către nivelul ierarhic următor, iar performanța organizației de către managementul de vârf.

Responsabilii în domeniul evaluării pot să fie diferiți. Managerul poate evalua subalternii, subordonatul poate evalua managerul, evaluarea se poate realiza de către colegi, de către un evaluator extern și, nu în ultimul rând, poate fi practică autoevaluarea.

Indiferent de nivelul ierarhic care efectuează evaluarea, menționăm câteva cerințe esențiale care trebuie respectate în vederea asigurării unei evaluări riguroase:

- personalul care face evaluarea trebuie să fie temeinic instruit, să posede capacitatea de a interpreta cu atenție și finețe performanțele salariaților și de a propune măsurile constructive care se impun;
- criteriile de evaluare trebuie diferențiate în funcție de natura postului deținut, de potențialul organizației și de obiectivele sale;
- pentru personalul care ocupă posturi identice sau efectuează activități similare se vor utiliza aceleași criterii și modalități de evaluare;
- evaluarea se va efectua pe o perioadă suficient de lungă pentru a fi edificatoare;
- vor fi utilizate numai informații certe, verificabile, pentru a elimina orice suspiciuni care pot apărea în cazul evaluării pe baza unor informații îndoielnice, nesigure;
- întotdeauna, evaluarea se va încheia cu prezentarea rezultatelor persoanei în cauză, comunicarea fiind însoțită și de recomandările necesare pentru îmbunătățirea 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.

Evaluatul desfășoară în fața evaluatorului un evantai de date demografice, psihologice și profesionale. În acest caz, vârsta, sexul, nivelul educațional vor fi luate în considerare, deși factorii profesionali se vor afla în centrul atenției, fiind variabilele asupra cărora se execută evaluarea. În general, s-a constatat că sunt mult mai corect apreciate comportamentele de muncă favorabile (bunii profesioniști) decât cele nefavorabile (persoanele cu performanțe îndoielnice).

Observațiile efectuate de specialiști arată că angajații performanți sunt notați cu note mai mari în grupele de muncă cu o proporție mare de muncitori neperformanți. Invers se petrec lucrurile cu angajații neperformanți aflați în grupe de muncă cu o proporție mare de muncitori performanți, cei neperformanți fiind notați mult mai slab. Am menționat aceste observații asupra părților implicate, pentru a sublinia faptul că activitatea de evaluare trebuie să se desfășoare cu mare prudență și cu mult simț de răspundere.

O altă chestiune ce ridică probleme în evaluare se referă la frecvența aprecierilor. Multe sisteme de evaluare sunt construite în jurul unei evaluări anuale. Excepție fac acele persoane proaspăt numite sau promovate pe un post, cazuri în care evaluarea va avea loc la intervale mai scurte, în timpul unei perioade de probă, pentru a împiedica înmulțirea problemelor. Deși este preferabilă lipsa unui sistem de evaluare, aprecierea anuală oferă două mari dezavantaje: angajații își intensifică efortul de a obține performanțe înainte de momentul efectuării evaluărilor, iar evaluarea se poate transforma într-un ritual, al cărui obiectiv se va pierde în timp.

Valabilitatea unui sistem de evaluare este redusă mai ales atunci când se constată erori cum ar fi: stereotipia, efectul difuziei, prima impresie, strictetea sau indulgența evaluatorului, prejudecăți sau preferințe personale. Oricum, în practică problemele care apar pe parcursul evaluării sunt diverse, deoarece:

- a) vor exista întotdeauna elemente subiective, oricât am încerca să le reducem;
- b) evaluarea necesită mult timp atunci când este efectuată într-o manieră adecvată;
- c) evenimentele recente sunt mai ușor de amintit decât cele din trecutul îndepărtat, ceea ce poate eclipsa performanța anterioară;
- d) în ierarhizări, există tendința de a se efectua notări centrale și nu la extreme;
- e) managerii s-ar putea concentra disproporționat pe punctele slabe;
- f) exprimările folosite în comunicarea rezultatelor pot lăsa loc de interpretări;
- g) rezultatele evaluărilor pot fi distorsionate din considerente diverse – pentru a menține coeziunea echipei, pentru a justifica unele decizii salariale, pentru a păstra personalul-cheie, pentru a scăpa de cel nedorit etc.

O practică des întâlnită în ultimii ani în organizații a fost evaluarea performanțelor în scopul disponibilizării de personal, practica ce a transformat activitatea de apreciere într-un instrument de amenințare a siguranței angajatului. Un asemenea sistem de evaluare are toate șansele să dea greș, deoarece constituie o evaluare momentană, irelevantă de cele mai multe ori, folosită în detrimentul dezvoltării resurselor umane. Așadar, există multe lucruri de îndreptat pentru ca evaluarea să nu se transforme într-o activitate arbitrară, desfășurată în funcție de interese obscure.

Odată ce am stabilit că evaluarea performanțelor este deosebit de necesară, următorul pas îl constituie modul concret în care se va realiza aprecierea. Putem copia practicile întâlnite în alte organizații sau putem concepe acele tehnici de evaluare care sunt cele mai potrivite în funcție de următoarele condiții: caracteristicile specifice organizației și domeniului ei de activitate, caracteristicile persoanei evaluate, dimensiunile relevante ale performanței și scopurile specifice urmărite la nivel individual, departamental și organizațional.

Tehnicile de evaluare practicate cu succes sunt: fișa de apreciere, scala grafică de evaluare, sistemul de comparare, tehnica incidentelor critice, scala comportamentului așteptat, scala comportamentului observat și centrul de evaluare.

Pentru a aprecia cât mai bine gradul în care un salariat își îndeplinește responsabilitățile ce îi revin, este vitală cunoașterea metodologiei de aplicare a procedurii de evaluare.

La evaluarea performanțelor se folosește o serie de metode, cum ar fi metodele de clasificare pe categorii, metodele comparative, testele de personalitate, metodele descriptive sau metodele bazate pe comportament.

În încheiere, se poate constata că evaluarea performanțelor profesionale individuale constituie un element motivator incontestabil referitor la activitatea profesională a oricărui salariat, indiferent de locul de muncă pe care-l ocupă. Sistemul de evaluare asigură legătura dintre recompense pe care un salariat speră să le primească și productivitatea pe care o realizează.

Bibliografie:

1. Cojocaru, Svetlana, *Managementul resurselor umane*, Secția Editare a Academiei de Administrație Publică pe lângă Guvernul Republicii Moldova, 1998;
2. Catana, D., *Management general*, Editura „Dimitrie Cantemir”, Tg.-Mureș, 1998;
3. Pitariu, H. D., *Managementul resurselor umane. Evaluarea performanțelor profesionale*, Editura All, București, 1994;
4. Mathis, R., Jakson, Y., *Personnel/Human Resource Management*, West Publishing Comp., New York, 1991.