

Anexa 14: Managementul organizational

Cuprins

1. POLITICA DE PERSONAL	2
1.1. Obiective	2
1.2. Departamentul de resurse umane	3
2. GHID DE EVALUARE A PERFORMANTEI	5
2.1. Obiective. Principii	5
2.2. Sfaturi pentru buna desfășurare a interviului de apreciere:	6
2.3. Tehnici de punere a întrebărilor în cadrul interviului de apreciere	9
2.4. Erori fatale în procesul de apreciere a performanței	11
3. EVALUAREA PERFORMANTELOR PERSONALULUI	12
3.1. Obiectivele procesului de evaluare a performanțelor și responsabilități	12
3.2. Descrierea procesului de evaluare	13
3.3. Corelarea performanțelor rezultate în urma procesului de evaluare cu compensarea muncii și recunoașterea meritelor	15
4. CHESTIONAR - MANAGEMENTUL PERFORMANTEI	16

Anexa 14: Managementul organizational

1. POLITICA DE PERSONAL

Resursele umane reprezinta acele valori ale firmei, care indeplinesc criteriile in virtutea carora pot fi considerate sursa principala ce asigura competitivitatea acesteia; resursele umane sunt valoroase, rare si relativ de neinlocuit.

Managementul organizational, respectiv managementul resurselor umane presupune imbunatatirea continua a activitatii tuturor angajatilor in scopul realizarii obiectivelor organizationale. In acest sens, actiunile manageriale trebuie sa ia in considerare fiecare salariat ca o individualitate distincta, cu caracteristici specifice. Aplicarea cu succes a managementului resurselor umane, presupune existenta unui sistem de evaluare a performantelor, a unui sistem de stimulare si de recompensare a rezultatelor angajatilor.

Potrivit literaturii de specialitate, managementul resurselor umane presupune o abordare globala, interdisciplinara si profesionala a problematicii personalului din cadrul unei organizatii.

1.1. Obiective

Indiferent de modul de organizare, activitatea de resurse umane dintr-o organizatie trebuie sa se subordoneze strategiei generale a firmei si sa contribuie la indeplinirea obiectivelor acesteia; mai mult decat atat, ea trebuie sa aiba doua categorii de obiective proprii:

- **obiective strategice**, care se refera la prognoza, planificarea si adoptarea politicii de personal pe termen lung;
- **obiective operationale**, de natura tactica si administrativa, care au in vedere organizarea activitatilor curente, inclusiv gestionarea problemelor privind personalul organizatiei.

Politica in domeniul resurselor umane, formulata de conducerea organizatiei, orienteaza activitatea fiecarui salariat. Pentru acesta, este necesar ca elementele acestei politici sa fie detaliate si concretizate la fiecare nivel ierarhic.

Cerintele unei politici eficiente in domeniul resurselor umane pot fi rezumate astfel:

- integrarea managementului resurselor umane in managementul organizatiei;
- obtinerea adeziunii intregului personal, pentru derularea activitatilor care decurg din necesitatea atingerii obiectivelor strategice pe care organizatia si le-a asumat;
- asigurarea unui climat de implicare si de valorificare a potentialului fiecarui salariat;
- motivarea pozitiva pentru indivizii care obtin rezultate performante si stimularea celor care pot atinge acest stadiu;
- orientarea fiecarui angajat catre autoperfectionare;

- antrenarea indivizilor care doresc sa participe in mod direct la adoptarea actului decizional.

Politica de personal poate fi sustinuta printr-o procedura operationala si se fundamenteaza pe necesitatea de a furniza personalului cunostintele si abilitatile, care impreuna cu instruirea de baza si cu experienta dobandita sa conduca la dezvoltarea competentei.

Valoarea unei administratii consta nu atat in mijloacele materiale sau financiare de care dispune cat, mai ales, in potentialul sau uman.

Politica de personal se refera la principiile si regulile conform carora se realizeaza incheierea, modificarea sau rezilierea contractului de munca, precum si drepturile si obligatiile personalului din administratia publica. De asemenea, politica de personal inseamna instruirea, recrutarea, promovarea si perfectionarea functionarilor publici si a celorlalti salariati.

1.2. Departamentul de resurse umane

Desfasurarea normala a activitatii unei organizatii necesita organizarea unor compartimente de specialitate constituite sub forma de servicii, birouri sau departamente, in functie de profilul si volumul de activitate, forma de organizare si marime. Dintre acestea face parte si departamentul de resurse umane (DRU), organizat in functie de rationamentele proprii ale firmei.

Departamentul de resurse umane reprezinta structura organizatiei abilitata sa puna în valoare toate celelalte resurse de care dispune organizatia, în vederea atingerii obiectivelor strategice si imediate.

Uneori, micile firme au o unitate si cativa specialisti in domeniul resurselor umane; alteori, managerii insisi gestioneaza activitatile legate de resursele umane.

Intr-o firma de dimensiuni medii exista un manager specializat care coordoneaza toate activitatile legate de resursele umane si care are rolul esential, fiind secondat de un asistent.

Principalele atributii ale departamentului de resurse umane, sistematizate pe domenii de activitate, sunt prezentate in tabelul urmator.

TABELUL 1: ATRIBUTIILE DEPARTAMENTULUI DE RESURSE UMANE

<i>Domenii</i>	<i>Atributii</i>
1. Recrutare, selectie, angajare	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stabilirea criteriilor de recrutare si selectie ▪ elaborarea si aplicarea testelor pentru selectie ▪ angajarea si repartizarea pe posturi ▪ negocierea contractelor individuale ▪ desfacerea contractului de munca ▪ integrarea noilor angajati ▪ evidenta personalului ▪ controlul respectarii disciplinei muncii

<i>Domenii</i>	<i>Atributii</i>
2. Motivare, salarizare	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stabilirea criteriilor si metodelor de evaluare ▪ evaluarea performantelor fiecarui angajat ▪ aplicarea unor forme adecvate de salarizare ▪ conceperea de stimulente nepecuniare ▪ asigurarea unor corelatii între creșterea productiei, productivitatii muncii, fondului de salarii si salariului individual
3. Calificare si perfectionare profesionala	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stabilirea nevoilor de pregatire si de perfectionare a pregatirii profesionale ▪ elaborarea programelor de pregatire si de perfectionare, precum si urmarirea aplicarii lor ▪ organizarea cursurilor de pregatire si de perfectionare ▪ asigurarea conditiilor pentru participarea salariatilor ▪ evaluarea actiunilor de pregatire si perfectionare
4. Promovarea personalului	<ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborarea criteriilor de promovare ▪ folosirea unor metode adecvate de promovare ▪ elaborarea unui plan de promovare ▪ organizarea concursurilor de promovare
5. Stabilirea necesarului de personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborarea criteriilor de stabilire a necesarului de personal de personal ▪ normarea muncii ▪ dimensionarea echipelor de lucru ▪ descrierea si analiza posturilor, elaborarea fiselor posturilor ▪ proiectarea structurii organizatorice si repartizarea posturilor ▪ elaborarea Regulamentului de ordine interioara ▪ elaborarea planului de munca si salarii
6. Strategia si politicile de personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborarea strategiei si politicii de personal ▪ crearea unei banchi de date în domeniu ▪ întocmirea programului de asigurare pe termen lung a personalului pe categorii si profesii, cu precizarea surselor de recrutare si stimulare ▪ elaborarea programului de îmbunatatire a conditiilor de munca
7. Asigurarea unor conditii bune de munca	<ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborarea contractului colectiv de munca ▪ negocierea si urmarirea realizarii prevederilor acestuia ▪ identificarea posibilitatilor de îmbunatatire a protectiei si igienei muncii ▪ organizarea si prestarea unor servicii social-culturale

2. GHID DE EVALUARE A PERFORMANTEI

Aprecierea performanței reprezintă un proces continuu de evaluare și influențare a rezultatelor muncii și comportamentului salariaților la locul de muncă, desfășurat în vederea îmbunătățirii performanței acestora și sporirii eficienței organizației.

2.1. Obiective. Principii

Obiectivele sistemului de apreciere a performanței sunt:

- Dezvoltarea performanțelor salariaților printr-o mai bună cunoaștere a punctelor slabe și tari;
- Îmbunătățirea comunicării;
- Dezvoltarea carierei profesionale;
- Întocmirea unor planuri de dezvoltare a resurselor umane privind selecția, instruirea și perfecționarea profesională;
- Mai bună înțelegere a angajaților, a problemelor lor, a aspirațiilor.

Aprecierea performanței oferă *beneficii* potențiale întreprinderii și individului, respectiv:

- Identifică punctele tari și punctele slabe ale fiecăruia;
- Poate ajuta la evidențierea unor probleme care frânează progresul sau care reprezintă practici dăunătoare;
- Încurajează ameliorarea performanței individuale, promovând în mod consecvent analiza retro și de perspectivă;
- Generează informațiile necesare pentru planificarea forței de muncă, promovare, retribuire, premiere;
- Îmbunătățește comunicarea între nivelele ierarhice.

Oamenii muncesc/învață/realizează mai mult atunci când li se oferă în special următoarele:

- Informații despre rezultatele lor;
- Țeluri clare și realizabile;
- Implicare în stabilirea scopurilor și sarcinilor.

Principii de bază pentru aprecierea performanțelor:

- apreciază pe baza informațiilor reprezentative;
- apreciază pe baza informațiilor suficiente;
- apreciază pe baza informațiilor relevante;
- realizează o apreciere onestă;
- păstrează consecvența între aprecierile orale și scrise;
- prezintă aprecierea ca fiind o opinie.

Surse de *erori* în aprecierea performanțelor:

- Efectul de “Halou”: un aspect particular al performanței salariatului – pozitiv sau negativ – este utilizat pentru stabilirea nivelului general al aprecierii;
- Efectul de “blândețe/severitate”: se manifestă atunci când o relație personală bună/rea a șefului cu salariatul determină o apreciere pozitivă/negativă, indiferent de performanțele reale;
- Eroarea “similar cu mine”: apare atunci când șefii se folosesc de ei înșiși ca un criteriu pentru aprecierea performanței salariaților;
- Prevalența evenimentelor recente: se manifestă atunci când nivelul performanței salariaților este determinat de rezultatele obținute în perioada imediat premergătoare interviului de apreciere.

2.2. Sfaturi pentru buna desfășurare a interviului de apreciere:

Fiti pregatit

Este esențial să vă pregătiți cu atenție pentru interviul de apreciere pentru că:

- vă veți simți mai confortabil și mai sigur pe dvs. dacă “v-ați făcut temele”;
- în mod evident persoana cu care discutați dorește să fie tratată corect; n-o dezamăgiți!;
- doriți ca modul în care efectuați aprecierea să fie perceput ca fiind competent, corect și echitabil;

Pentru o bună pregătire:

- Revedeți procedura de apreciere;
- Revedeți însemnările făcute pe parcursul anului referitoare la activitatea fiecărui subordonat (realizări și/sau probleme apărute);
- Revedeți fișa postului pentru fiecare subordonat;
- Completați secțiunile care vi se adresează din formularul de apreciere.

Fiti deschis

- Căutați să aveți discuție deschisă cu subordonatul dvs.;
- Folosiți ocazia pentru a avea un dialog; nu monopolizați discuția;
- Păstrați deschise toate canalele de comunicare – abordați fără ezitare orice aspect relevant și încurajați subordonatul să procedeze la fel;
- Nu concentrați discuția doar asupra aspectelor negative;
- Nu pierdeți din vedere discutarea acțiunilor de remediere, dacă există zone în care performanța salariaților este scăzută; orice puteți face pentru a-i ajuta să-și îmbunătățească performanțele va fi atât în folosul organizației cât și al lor personal – și de asemenea o sursă de satisfacție pentru dumneavoastră!

Ambianta placuta

- Un aranjament mai puțin formal al scaunelor conduce la o discuție deschisă, relaxată;
- Evitați pe cât posibil să interpuneți un birou între dvs. și subordonat;
- Asigurați-vă că nu veți fi întrerupți pe parcursul discuției.

Structura discutiei

Structurarea preliminară a discuției vă ajută;

- să urmăriți progresul acesteia pe parcurs;
- să evitați “alunecarea” în zone mai puțin relevante.

O structură posibilă:

- Începeți discuția prin a prezenta scopul și obiectivele urmărite;
- Revedeți împreună cu subordonatul cerințele și obiectivele postului pe care acesta îl ocupă;
- Încurajați subordonatul să discute punctele sale tari și slabe;
- Discutați în ce măsură obiectivele agreate au fost îndeplinite;
- Stabiliți și agreeți împreună cu subordonatul obiectivele viitoare;
- Discutați orice dezvoltare necesară pentru îmbunătățirea performanței salariatului (instruire, educație, experiență ș.a.);
- Recapitulați planurile agreate;
- Dacă există dezacorduri explicați salariatului modalitățile de apel.

Discutia

- Este esențial ca întrebările pe care le puneți să dea subordonatului ocazia de a-și prezenta opiniile și ideile. Evitați întrebările la care răspunsul nu poate fi decât “Da” sau “Nu”;
- Dați salariatului ocazia de a-și prezenta punctul de vedere înaintea dvs. Aceasta îi va da posibilitatea de a fi mai deschis, fără teama de a vă contrazice;
- Când vă prezentați punctul dvs. de vedere, începeți cu aspectele pozitive;
- Încurajați salariatul să sugereze modalități prin care rezultatele bune pot fi menținute precum și modalități de îmbunătățire a activității;
- Nu evitați discutarea rezultatelor necorespunzătoare;
- Nu impuneți soluții; acestea trebuie să fie rezultatul discuției cu salariatul.

Mentineti dialogul

- Ascultați cu atenție opiniile/comentariile salariatului și aduceți în discuție informații care nu au fost luate în considerare de acesta sau prezentați alternative la problema discutată;

- Puneți întrebări pentru a obține mai multe date și/sau pentru a clarifica percepția salariatului referitoare la problema în discuție;
- Oferiți salariatului sfaturile dumneavoastră.



Pana la capat!

- Urmăriți ca discuția să acopere toate aspectele muncii salariatului – o bună pregătire va ajuta ambele părți să utilizeze în mod adecvat timpul;
- Permiteți salariatului să-și exprime punctul de vedere până la capăt; unii vor avea nevoie de încurajare pentru a-și spune părerea, în timp ce alții vor trebui ținuti “strâns” pentru a nu uita scopul întâlnirii.



Performanta

- Aprecierea performanței este considerată utilă atunci când conduce la planuri concrete de acțiune, planuri care cresc eficacitatea și reduc slăbiciunile;

Gândiți-vă și discutați:

- ce poate fi făcut pentru creșterea performanței;
- ce puteți face dvs. personal pentru a ajuta și sprijini salariatul;
- ce idei constructive are salariatul referitoare la modul în care poate să-și îmbunătățească rezultatele în perioada următoare.



Performanta – nu personalitatea

- Interviu de apreciere este mai obiectiv dacă discuția are ca obiect rezultatele muncii salariatului și nu persoana acestuia;
- Salariații așteaptă ca șeful să le spună deschis că au rezultate slabe într-o anumită zonă de activitate – și să stabilească cum pot fi îmbunătățite – decât să li se spună că sunt aroganți sau leneși.



Tratați cu atenție problemele personale

- Încercați să păstrați discuția asupra aspectelor legate de responsabilitățile salariatului, rezultatelor obținute și cerințelor pentru viitor;
- Dacă discuția se mută în zona problemelor personale ale salariatului, ascultați-l, dar fiți prudent atunci când vă exprimați părerea asupra modului de rezolvare a acestora;
- Este preferabil să stabiliți împreună cu salariatul o altă întâlnire pentru a discuta aceste probleme.



Încheiați într-un mod pozitiv

- Abordarea pozitivă, constructivă trebuie păstrată pe tot parcursul interviului;
- Discuția nu trebuie lăsată să “moară” de la sine. Încheiați-o recapitulând obiectivele și principalele puncte discutate, realizările, acțiunile agreate pentru perioada următoare;
- Nu uitați să mulțumiți pentru participare!

După interviu

Interviul are ca rezultat un plan de acțiune agreat de ambele părți.

Referitor la aceste acțiuni, trebuie avute în vedere următoarele două lucruri:

- Promiteți doar ceea ce vă stă în putere să dați!
- Odată ce ați promis, țineți-vă promisiunea!

Concluzie:

- Pregătiți-vă pentru interviul de apreciere;
- Asigurați-vă ca pe durata interviului să nu fiți întrerupți;
- Încercați să stabiliți o relație prietenoasă cu angajatul; interviul nu este un interogatoriu;
- Permiteți-le salariaților să vorbească mai mult decât dvs. și arătați-le că ascultați ce vi se spune (prin gesturi, expresia feței, voce);
- Dacă salariatul devine nemulțumit, ostil, rămâneți calm, obiectiv.

Nu confundați interviul de apreciere cu:

- O ocazie pentru a pedepsi subordonații;
- Un monolog;
- O ocazie de răzbunare.

Fiți pozitiv! De exemplu:

- În loc să spuneți “Calitatea lucrărilor dvs. lasă de dorit”, ați putea spune “Reușiți întotdeauna să predați lucrările la timp, este momentul acum să ne concentrăm asupra standardelor de calitate”;
- Căutați consens pentru remedierea fiecărei probleme; concluzionați și obțineți consens asupra unui plan de acțiune;
- Încheiați interviul în același mod prietenos în care l-ați început, lăsând întotdeauna neatinsă demnitatea și stima de sine a salariatului.

2.3. Tehnici de punere a întrebărilor în cadrul interviului de apreciere

Întrebări deschise

Sunt folosite pentru a da interlocutorului posibilitatea să vorbească atunci când solicitați informații despre idei, opinii, valori, fapte etc. Se utilizează la începutul discuției și de obicei încep cu “Ce, De ce, Cum, Cine, Când”.

Exemple:

- Ce părere aveți despre modul în care este abordată această problemă în cadrul departamentului?
- De ce credeți că nu vor fi de acord cu această propunere?

- Cum ați proceda în această situație?
- Ați spus că nu aveți timp, ați putea să-mi spuneți din ce motive?

Întrebări de verificare

Sunt utilizate pentru a clarifica, pentru a obține mai multe detalii, pentru a verifica înțelegerea corectă. De obicei urmează după o întrebare deschisă și se referă la o parte a informațiilor conținute în răspuns. Pot fi de asemenea utilizate pentru a demonstra că ați ascultat interlocutorul și pentru a readuce discuția la obiect.

Exemple:

- Mai devreme ați afirmat că ați absolvit un curs de operare pe calculator, cum credeți că puteți utiliza aceste cunoștințe în munca dumneavoastră?
- Aș dori să ne întoarcem la aspectul pe care l-ați semnalat mai devreme, ce v-a determinat să alegeți acea soluție pentru problema XXX?

Întrebări închise

Sunt utilizate pentru clarificare. Utilizarea consecutivă a acestui gen de întrebări poate fi interpretată ca un interogatoriu, deci nu este recomandată. Întrebările închise încep de regulă cu un verb, dar pot începe și cu “Ce, De ce, Cum, Cine, Când”.

Exemple:

- Ați lucrat la acel proiect?
- Credeți că puteți elabora o nouă tehnologie?
- Când aș putea primi de la dvs. un raport privind această problemă?

Întrebări conducătoare

Sunt utilizate pentru a conduce interlocutorul către un obiectiv.

Exemple:

- Credeți că puteți să puneți pe hârtie câteva din ideile dumneavoastră?
- Ați putea să vă rezolvați singur înscrierea la un curs de limba engleză?

Întrebări multiple

Trebuie evitate cu orice preț. Este dificil pentru interlocutor să răspundă la mai multe întrebări deodată.

Exemplu:

- Ce v-a împiedicat să finalizați proiectul la timp, ați avut și alte lucrări, care a fost cea mai dificilă problemă pe care ați întâlnit-o?

Întrebări ce conțin judecăți personale

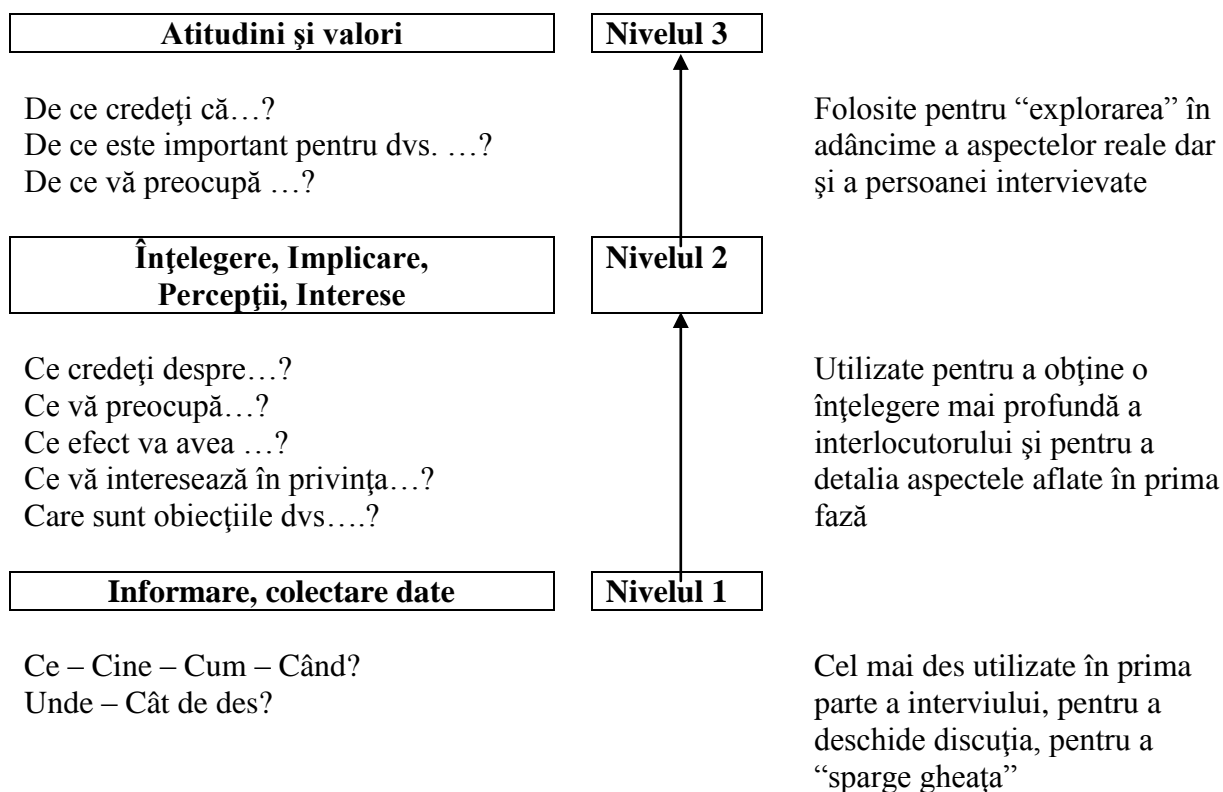
Și acestea trebuie evitate, deoarece scot în evidență valorile, prejudecățile dvs. și pot sugera răspunsuri false la întrebările dvs., în sensul că interlocutorul va da răspunsul pe care consideră că îl așteptați!

Exemplu:

- Ce răspuns ai da la stupizenia asta de idee?

**Tehnica celor trei niveluri**

Atunci când vă planificați interviul, este util să aveți în vedere aceste tipuri de întrebări repartizate pe trei niveluri după cum urmează:



2.4. Erori fatale în procesul de apreciere a performanței

- *Să consumi mai mult timp pentru interviul de apreciere decât pentru planificarea performanței sau comunicarea progresului pe parcurs*

Interviul de apreciere reprezintă un moment de bilanț al procesului permanent de apreciere a performanței – un proces care se bazează pe o bună comunicare între manager și salariat. De aceea, ar trebui alocat mai mult timp pentru prevenirea problemelor de performanță decât pentru evaluarea lor semestrială sau anuală.

- *Să uiți că aprecierea performanței are ca scop îmbunătățirea, dezvoltarea și nu critica*

Aprecierea are ca obiectiv îmbunătățirea performanțelor salariaților nu găsirea vinovatului. Șefii care uită acest lucru își pierd încrederea subordonaților și adesea pierd controlul. Aceasta deoarece reproșurile nu ajută nimănui.

- *Să crezi că formularul de apreciere este un instrument obiectiv, imparțial*

Chiar dacă formularul de apreciere este un instrument ajutător, nu uitați că are totuși o doză de subiectivism. De exemplu, dacă doi șefi completează formularul pentru același salariat, șansele ca părerile lor să coincidă sunt destul de reduse.

- *Să anulezi sau să amâni interviul de apreciere*

Se poate întâmpla. Dar acest fapt transmite salariaților mesajul că aprecierea performanței nu constituie un proces important și se vor comporta ca atare.

- *Să faci surprize salariatului pe parcursul interviului de apreciere*

Vreți să vă pierdeți timpul și să induceți rezultate slabe? Aceasta este o tehnică garantată. Nu vorbiți cu subordonații pe parcursul anului. Când greșesc, nu discutați problemele dar notați-le! Apoi, în cadrul interviului de apreciere aruncați-i în față tot ce ați notat în carnetel. Asta ca să se știe cine e șef aici!

3. EVALUAREA PERFORMANTELOR PERSONALULUI

Analiza performanțelor personalului are ca scop asigurarea unui cadru formal, corect și coerent pentru o evaluare obiectivă.

Aceasta procedura se aplică tuturor proceselor de evaluare a performanțelor personalului în cadrul relevant.

În vederea evaluării performanțelor sunt necesare, ca și documente de referință, contractul colectiv de muncă și regulamentul intern al companiei. Manualul calității reprezintă materialul adițional celor menționate mai sus, necesar analizei obiective propuse.

3.1. Obiectivele procesului de evaluare a performanțelor și responsabilități

Dat fiind profilul activității companiei, prestări servicii, calitatea angajaților și modul în care își desfășoară activitatea sunt esențiale pentru bunul mers al afacerii.

Angajarea companiei față de calitate reprezintă o componentă esențială a viziunii acesteia – iar calitatea se obține cu ajutorul oamenilor.

În aceste circumstanțe, evaluarea performanțelor devine un element cheie în încercarea de a îi ajuta pe angajați să-și dezvolte calitățile necesare atingerii scopurilor firmei. Sistemul de evaluare oferă un cadru care conține indicatorii de competență adoptați și încurajează dialogul asupra aspectelor legate de munca oamenilor. Astfel, sistemul facilitează stabilirea clară a priorităților și scopurilor.

Programul de evaluare a performanțelor servește atât angajaților cât și companiei, **obiectivele** sale fiind:

- să ofere angajaților oportunitatea de a discuta cu șeful direct performanța individuală;
- să încurajeze angajații să-și asume responsabilitatea pentru propria performanță;

- să clarifice așteptările fiecăreia dintre părți astfel încât să se poată direcționa mai bine eforturile pentru o performanță mai bună;
- să acorde recunoaștere angajaților pentru eforturile depuse conform Programului de recompensare al angajaților;
- să ajute coordonatorii să identifice slăbiciunile și punctele forte ale performanței angajaților;
- să identifice nevoile de dezvoltare la nivelul organizației ;
- să ofere o bază reală pentru modificarea salariului în concordanță cu performanța obținută;
- să evalueze eficacitatea sistemelor de management a resurselor umane (ex: o validare a criteriilor de selecție);
- să îmbunătățească productivitatea la nivelul organizației.

Dat fiind specificul activității, evaluarea performanțelor personalului implicat în livrarea serviciului este esențială. Aceste evaluări se vor efectua folosind formularele de evaluare standard însă fără a acorda un anumit punctaj, ci se vor nota doar comentarii.

Evaluarea performanțelor este un proces continuu prin monitorizarea performanței, antrenarea și acordarea feed-back-ului. În aceste condiții, evaluarea anuală a performanțelor, devine o “extensie” a procesului desfășurat zi de zi, înlăturând surprizele și stresul legate de evaluarea formală.

3.2. Descrierea procesului de evaluare

Etapa 1

Se actualizează procedura și formularele de evaluare ca urmare a feed-back-ului primit de la angajați în urma evaluării anterioare și prin discuții cu managerii implicați în procesul de evaluare. Se stabilește o perioadă în care să aibă loc acest proces de evaluare (proces care durează aproximativ 7 săptămâni) și se instruesc persoanele care conduc interviurile de evaluare.

Conceperea și actualizarea procedurii de evaluare intră în responsabilitatea Departamentului de Resurse Umane (DRU), în colaborare cu managerii celorlalte departamente. Forma și criteriile de evaluare generale intră în responsabilitatea DRU iar criteriile specifice unui anumit post intră în responsabilitatea șefului direct, cu supervizarea DRU. În acest sens, există un cadru general stabilit prin formularul de evaluare.

Etapa 2

DRU, printr-o notă internă, informează salariații referitor la procesul de evaluare, reamintește scopul evaluării și se dau formularele de autoevaluare cu o dată limită de predare, precizând că data și ora interviului de evaluare vor fi stabilite de fiecare șef de departament în parte și comunicate angajaților cu 2 zile înainte.

Prin autoevaluare se încearcă implicarea angajaților în procesul de revizuire a propriilor performanțe, pentru a-și identifica și conștientiza punctele forte și slăbiciunile și a

participa “deschis” la optimizarea performanțelor pe postul respectiv și eventual a planului de dezvoltare individuală.

În vederea definirii rezultatului evaluării (calculării anumitor punctaje) departamentele vor prelucra informații - astfel:

- Departamentul de resurse umane și Departamentul administrativ prelucrează informațiile referitoare la cost/eficiență/angajat etc., conform criteriilor de evaluare;
- Departamentul Relații cu Clienții centralizează feed-back-urile din partea clienților (pentru angajații care intră în relație directă cu clienții).

Aceste rapoarte se transmit fiecărui șef de departament, cu 2 zile înainte de interviurile de evaluare (solicitările trebuie să fie anunțate cu 3 săptămâni înainte).

Etapa 3

Coordonatorii departamentelor organizează interviurile de evaluare, comunică datele acestora angajaților și DRU și completează formularele de evaluare, notând la observații elemente concrete din activitatea angajatului pentru a justifica rezultatul evaluării (punctajul acordat), mai ales în cazul rezultatelor (notelor) între nesatisfacator - satisfacator, și foarte bine - excelent. Chiar dacă formularele sunt completate înaintea interviului, în urma discuțiilor cu angajatul, rezultatul evaluării (punctajele acordate) se poate modifica. Pentru completarea formularelor și interviurilor de evaluare se vor acorda maximum 14 zile din momentul începerii etapei 3.

Interviul de evaluare este condus de către șeful direct. În cazul în care șeful direct nu are experiență sau abilități, interviul este condus de un specialist în resurse umane, cu participarea șefului direct, care este instruit în prealabil. Pentru a verifica sistemul și pentru a păstra în permanență contactul cu oamenii, managerul sau specialistul de resurse umane participă cel puțin o dată la 2 ani la toate interviurile de evaluare ale angajaților.

Funcțiile interviului de evaluare:

- *Apreciere:*
 - se face un bilanț al perioadei trecute;
 - se diagnostichează “reușitele” și “eșecurile” constatate și se caută explicații;
 - se evaluează, pentru fiecare angajat, nivelul său de performanță în raport cu atribuțiile specificate în fișa postului; nu se evaluează individul în sine ci performanțele sale într-un post dat;
- *Ajutor, sfat:*
 - se discută căile și mijloacele de îmbunătățire a performanțelor;
 - angajatul este ajutat să progreseze ;
- *Orientare:*
 - se identifică competențele și aspirațiile fiecărui angajat și se definesc, în măsura posibilului direcțiile și mijloacele de dezvoltare profesională a acestuia.

Etapa 4

Formularele de evaluare completate (obiective, punctaje finale, aspirații ale angajatului, sugestiile și propunerile pentru planul de îmbunătățire a performanțelor) vor fi transmise DRU, în maximum 5 zile de la interviul de evaluare, pentru centralizarea informațiilor, verificarea punctajului final.

Personalul DRU va discuta cu managerii și va rezulta planul final de îmbunătățire a performanțelor și modificarea retribuției corespunzător cu performanța obținută. O copie de pe formularul de evaluare, în varianta finală, se va transmite angajatului, în termen de 4-6 săptămâni de la primirea formularelor de la managerii care au condus interviul de evaluare.

După încheierea procesului de evaluare, șeful direct va trimite la DRU, copii de pe formularele completate și apoi semnate de către angajați, pentru a fi clasate în dosarele personalului.

Etapa 5

Realizarea planului de acțiune este monitorizată de-a lungul anului de către șeful direct.

O dată la 3 ani, după încheierea procesului de evaluare se solicită un feed-back, printr-un chestionar din partea salariaților referitor la modul în care s-a desfășurat acest proces. Pe baza informațiilor obținute și a elementelor apărute noi în companie se actualizează procedurile de evaluare și se instruesc persoanele implicate în proces.

Evaluarea performanțelor constituie un bilanț al rezultatelor obținute de angajat, al aspirațiilor și necesităților sale de instruire. Acest proces trebuie să conducă la stabilirea obiectivelor care trebuie atinse în anul următor, obiective care să contribuie la realizarea întregului plan de afaceri. Planul de măsuri stabilit face din evaluarea performanțelor un proces continuu de analiză, cu scopul de a îmbunătăți productivitatea muncii și satisfacția angajatului.

3.3. Corelarea performanțelor rezultate în urma procesului de evaluare cu compensarea muncii și recunoașterea meritelor

Factorii care influențează decizia modificării salariilor sunt:

- situația financiară a companiei;
- bugetul de salarii alocat pe companie/departament;
- performanța angajatului (se corelează rezultatele de la ultimele evaluări);
- vechimea angajatului în companie;
- calificările angajatului (cât de importante sunt pentru noi, care este piața);
- modul în care platește competiția pentru un astfel de post;
- cât de mult este plătit un alt angajat din alt departament al companiei pentru o muncă asemănătoare;
- reglementările legislației muncii referitoare la salarizare;
- situația economică generală (inflație, etc);

4. CHESTIONAR - MANAGEMENTUL PERFORMANTEI

In continuare se prezinta un model de chestionar utilizat pentru evaluarea performantei.

TABELUL 2: MODEL CHESTIONAR DE EVALUARE

<i>Managementul performantei</i>	<i>De acord In mare masura</i>	<i>De acord In mica masura</i>	<i>Nu sunt de acord In mica masura</i>	<i>Nu sunt de acord In mare masura</i>	<i>Nu stiu</i>
Exista legaturi clare intre performanta organizationala, a echipelor si individuala si obiectivele stabilite – cu scopul de a asigura ca performanta individuala este aliniata strategiei companiei					
Exista un mecanism de planificare a performantei viitoare si de revizuire a realizarilor fata de aceste planuri.					
Sistemul actual asigura o cuprindere buna a tuturor elementelor de performanta (inputuri, rezultate, parghii de influentare)					
Sistemul actual asigura continua imbunatatire a performantei, identificarea nevoilor reale si modalitati de se adresa acestora in mod eficient.					
Sistemul actual al managementului performantei determina angajatii sa adopte o atitudine si un comportament pozitiv					
Obiectivele la nivel organizational si individual se ating.					
Remuneratia mea nu este legata de performanta mea individuala					
Remuneratia mea nu este legata in niciun fel de performanta organizationala					
Este clar pentru mine pe ce criterii este apreciata performanta mea					
Avem fluctuatie mare de personal in companie					
<i>Care dintre elementele de performanta de mai jos sunt considerate ca fiind cele mai importante de catre seful dumneavoastra direct si care credeti ca ar trebui sa fie</i>	<i>Situatia actuala</i>		<i>Cum cred ca ar trebui</i>		
Indeplinirea obiectivelor individuale					
Indeplinirea obiectivelor organizationale/grup					
Imbunatatirea performantei					
Dezvoltarea de abilitati, deprinderi					

Lucrul peste program					
Reducerea costurilor					
Idei noi bune					
Sa nu faci greseli					
	<i>De acord In mare masura</i>	<i>De acord In mica masura</i>	<i>Nu sunt de acord In mica masura</i>	<i>Nu sunt de acord In mare masura</i>	<i>Nu stiu</i>
Seful meu discuta cu mine performanta mea					
<i>Care dintre aspectele de performanta de mai jos sunt discutate?</i>					
Obiectivele de performanta – ce trebuie sa realizez					
Obiectivele / departamentului companiei					
Directia in care se indreapta compania					
Competentele si capacitatea mea					
Nevoile mele de dezvoltare					

<i>Eficacitatea manageriala</i>	<i>De acord In mare masura</i>	<i>De acord In mica masura</i>	<i>Nu sunt de acord In mica masura</i>	<i>Nu sunt de acord In mare masura</i>	<i>Nu stiu</i>
In general managementul in organizatia noastra este eficace					
<i>In general managerii din compania noastra/ seful meu direct exceleaza in:</i>					
Informarea angajatilor privind planurile companiei					
Incurajarea angajatilor in a-si exprima opiniile					
A raspunde angajatilor					
A spune angajatilor ce fac bine					
A spune angajatilor cand si ce nu fac bine					
A ajuta subordonatii sa isi imbunatiasca performanta					
A ajuta subordonatii sa depaseasca probleme aparute					
A indica o directie clara de actiune					
A le arata incredere ca pot sa isi indeplineasca sarcinile					
A incuraja si a incerca sa aplice idei noi propuse					
A delega responsabilitati catre subordonati					

A asuma raspunderea pentru deciziile luate					
A reprezenta interesele subordonatilor					
A trata corect echitabil subordonatii					
In general inteleg ce se asteapta de la mine ca manager					
Organizatia m-a pregatit foarte bine pentru responsabilitatile mele manageriale					
In general simt ca sunt sprijinit suficient pentru a-mi indeplini rolul de manager					
<i>Mai specific – simt ca sunt sprijinit mai ales pentru urmatoarele:</i>					
Informarea privind planurile companiei/departamentului					
Asigurare de personal suficient pentru indeplinirea obiectivelor					
training vizand competente manageriale					
training pentru subordonatii mei asa dupa cum solicit					
Alte resurse incluzand informatii privind aspecte tehnice operationale care afecteaza departamentul meu.					
Consiliere in aspect privind proceduri, politici de resurse umane					
Sprijin pentru rezolvarea problemelor echipei					
<i>Opinii finale:</i>					
Ma intalnesc cu echipa in cadrul formal(sedinta) cel putin odata pe saptamana					
Am la dispozitie suficiente procedure si instrumente pentru a-mi conduce oamenii eficient					
Simt beneficiul sistemului de evaluare a performantelor din compania noastra					
Imi dedic mai mult de 50% din timpul meu aspectelor legate de conducerea oamenilor					