

EVALUAREA PERFORMANTELOR RESURSELOR UMANE EVALUATION OF HUMAN RESOURCES PERFORMANCES

Lect. Univ. Dr. Olivia- Roxana ALECSOIU

ABSTRACT: *THIS STUDY PRESENTS AND ANALYSES THE THEORETICAL PERSPECTIVES AND RESERVATIONS FOR THE METHODS USED DURING THE EVALUATION OF HUMAN RESOURCE PERFORMANCE TAKING IN CONSIDERATION THE VOICES THAT ARGUE THAT HRM TREATS EMPLOYEES AS MEANS TO AN END. NEVERTHELESS, NO ONE CAN UNDERESTIMATE THE IMPORTANCE OF HRM. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CAN BE DESCRIBED AS THE COMPREHENSIVE SET OF MANAGERIAL ACTIVITIES AND TASKS CONCERNED WITH DEVELOPING AND MAINTAINING A QUALIFIED WORKFORCE- HUMAN RESOURCE – IN WAYS THAT CONTRIBUTE TO ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS.*

KEYWORDS: *HUMAN RESOURCES, MANAGEMENT, WORKFORCE, STRATEGY, PERFORMANCE.*

Fiecare organizație se confruntă cu anumite dificultăți în ceea ce privește resursele umane. Practicile și politicile specifice afectează în mod direct performanța organizației deoarece afectează cel mai de preț bun al organizației respectiv resursa umană. Nu este de mirare că, în cele mai multe întreprinderi, politica de resurse umane ocupa un rol primordial în dezvoltarea și integrarea strategiilor și politicilor de dezvoltare. [1]

Secolul XXI va oferi multe provocări în ceea ce privește resursele umane. Organizațiile trebuie să învețe să se adapteze la diversitatea din ce în ce mai mare de pe piața muncii: minorități, imigranți, expatriati,[2] persoane cu dizabilități, persoane cu o vârstă mai înaintată dar și tineri, să facă față cerințelor celor mai diverse care pot apărea în cazul acestor categorii. [3]

Evaluarea performanțelor profesionale constituie o problemă delicată în managementul organizației. 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. [4]

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.[4]

Principala resursa, principiul dinamizant al evoluției și nu doar factor cu pondere calculabil precum energia, materia primă sau tehnologia, este omul. Problema aspectului diferențiat al calităților psihice și fizice ale omului a devenit tot mai actuală pe măsură ce s-a accentuat diviziunea muncii și revoluția științifico-tehnică a dus la sporirea și diversificarea profesiunilor.[5]

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 (H. D. Pitariu, 1994). Sintetic, aceste variabile sunt prezentate în tabelul 1.[4]

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. [6]

VARIABLE INDIVIDUALE	VARIABLE 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

Tabelul 1

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 o formă 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.

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 și 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[4]:

- 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.

Ultimul dintre aspectele menționate asigură *feed-backul performanței*, un proces informațional prin care individul este ajutat să cunoască ceea ce ar trebui să facă pentru a realiza performanțe mai bune în viitor. [6]

Feed-backul performanței cunoaște două stadii: cel al interviului din timpul evaluării, în care evaluatorul îl face conștient pe cel evaluat de ceea ce a greșit sau a realizat incorect în activitatea desfășurată, și cel al specificării soluțiilor prin care individul să-și îmbunătățească performanțele. Dacă în primul stadiu, individul ar trebui să înțeleagă cum s-a ajuns la un anumit rezultat al evaluării și după ce criterii, în al doilea stadiu trebuie explicitate metodele, tehnicile și, eventual, programul de formare necesar pentru îmbunătățirea performanțelor. Discutarea

problemelor cu persoana evaluată poate părea dificilă din punct de vedere comunicațional, însă dacă nu sunt reliefate punctele slabe, angajatul nu va fi niciodată conștient că are slăbiciuni și nu-și va schimba comportamentul.[4]

De altfel, în ultimii ani se vorbește de un adevărat curent de gândire în legătură cu rezultatele muncii - *managementul performanței*. Potrivit inițiatorilor acestui curent, în aprecierea performanțelor este necesară nu numai măsurarea rezultatelor, ci și analiza comportamentului care a condus la aceste rezultate. [6]

Un asemenea punct de vedere depășește optica reduționistă aplicată până mai ieri, a aprecierii pe termen scurt a rezultatelor. Managementul performanțelor realizează un diagnostic al punctelor forte și slabe, respectiv găsirea soluțiilor de îmbunătățire a rezultatelor în viitor. Evaluarea performanțelor devine astfel, o activitate permanentă ce oferă angajaților posibilitatea de a-și mărturisi aspirațiile și greutățile ivite la locul de muncă, detensionând relațiile conflictuale care pot apărea odată cu desfășurarea acestei activități.[4]

Procesul de evaluare a performanțelor se confruntă inevitabil cu o serie de erori și imperfecțiuni ale diferitelor tehnici de evaluare provenind atât din partea evaluatorilor aceștia fiind supuși propriilor lor limite și imperfecțiuni cât și a instrumentelor de evaluare.[7] Acestea pot altera rezultatele și pot antrena consecințe importante, defavorabile organizației. [8] Pitariu H. (2000) împarte aceste erori în trei mari grupe[9]:

a) erori care aparțin persoanei evaluatorului – efectul de halo – eroarea indulgenței/severității – eroarea tendinței centrale și a micșorării dispersiei – eroarea evaluării „logice“ – eroarea de contrast și similaritate – eroarea proximității

b) erori cauzate de deficiențe de construcție a instrumentului de evaluare – fidelitatea și consistența internă – acordul interevaluatori – echivalența formelor alternative – validitatea convergentă și validitatea discriminativă – validitatea relativă la constructul măsurat – validitatea relativă la criteriu

c) erori ale preciziei cu care se face măsurarea – nivelul de precizie – nivelul de diferențiere – acuratețea stereotipului – precizia capacității de diferențiere.

O practică des întâlnită în ultimii ani în organizațiile românești a fost evaluarea performanțelor în scopul disponibilizării de personal, practică 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.[10] Așadar, există multe lucruri de îndreptat pentru ca evaluarea să nu se transforme într-o activitate arbitrară, desfășurată în funcție de interese obscure.[11]

Referinte

- [1] Mary B. Holihan, *365 Answers about human resources for the small business owner*, Editura Atlantic Publishing Group, 2006, p. 13-28.
- [2] Tomescu Ina Raluca, Purec Sorin, *Emigration to the european states and security threats*, Conference proceedings of The 2-nd International multidisciplinary scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM, 2015, book 2, Political sciences, law, finance, economics and tourism, vol I, pp. 77-84.
- [3] Diane Arthur, *Managing Human Resources in Small & Mid-Sized Companies*, Ed Amacom 1995, p. 1-28.
- [4] Liviu Ilieș, Codruța Osoian, Adrian Petelean, *Managementul resurselor umane*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002, p.189-191
- [5] Stefan Stanciu, Mihaela Ionescu, Cristina Leovaridis, Dan Stănescu, *Managementul resurselor umane, Editura Comunicare, Bucuresti, 2003*
- [6] Florin Ciotea, Monica Rus, Lucia Coșa, Paul Cocian, Adrian Petelean, *Managementul performant al resurselor umane*, Editura EFI-ROM, Tg.-Mureș, 2001
- [7] Stanciu Stefan, Leovaridis, Cristina, *Managementul resurselor umane. Teste si studii de caz*, Editura Bren, Bucuresti, 2003
- [8] Dobrițoiu Roxana, *Theoretical aspects concerning special legitimacy of an Ombudsman in disputes the Administrative Court*, Annals of the Constantin Brancusi University of Tg-Jiu, Letters and Social Sciences Series, No. 2 Supliment, 2015
- [9] Pitariu D. Horia, *Managementul resurselor umane – masurarea performanțelor profesionale*, Ediția a II-a, Editura All BECK, Bucuresti, 2000.

[10] Roxana Dobrițoiu ASPECTS REGARDING THE ORIGINS OF THE POWERS' SEPARATION INSIDE THE STATE IN A HISTORICAL-JURIDICAL APPROACH , Analele Universității "Constantin Brâncuși" din Târgu Jiu, Seria Științe Juridice, Nr. 1/2014, pp.83-98

[11] Neamțu, L.; Neamțu, A.C. (2009) Management strategic. Principiile succesului. Târgu-Jiu: Editura Academica Brâncuși.