

STUDIUL PRIVIND EVALUAREA PERFORMANTELOR RESURSELOR UMANE DINTR-O COMPANIE INDUSTRIALĂ ÎN VEDEREA STABILIRII POLITICII DE REMUNERARE

Sorin OPREA, drd. Ing., Universitatea din Petrosani
George TESELEANU, dr. ing., SC Concept SA
Inga CIOARA, ec., Universitatea din Petrosani

Most of the companies are using a certain system of procedures for personnel evaluation. The paper presents some objectives that are used to evaluate personnel performances in small and medium enterprises.

Financial and economic results determine the work atmosphere. When the organization registers economic growth, the manager is more relaxed and he is able to create the proper work atmosphere in order to obtain maximum results.

Majoritatea organizațiilor industriale folosesc un anumit sistem de proceduri pentru evaluarea performanțelor, atât pentru personalul de conducere cât și pentru cel de execuție. În Tabelul 1 se prezintă câteva obiective pentru care se evaluează performanțele angajaților în cazul unor organizații de dimensiuni mari și mici.

Tabelul 1. Cele mai importante utilizări ale evaluării performanțelor angajaților

Scopul evaluării	Organizații mici[%]	Organizații mari[%]	Total [%]
Recompensare	80,2	66,7	74,9
Îmbunătățirea performanțelor	46,3	53,3	48,4
Aprecieri privind membrii organizației	40,3	40,6	40,4
Documentare	29	32,3	30,2
Instruire elementară	26,1	22,8	24,8
Instruire specializată	5,1	9,4	7,3
Transferări	8,1	6,2	7,3
Concedieri	4,9	6,7	5,6
Șomaj	2,1	2,8	2,4
Cercetări de personal	1,8	2,8	2,2

Sursa: Camera de Comerț și Industrie a României (www.ccir.ro)

Se observă că rezultatele evaluării sunt utilizate în cea mai mare proporție pentru fundamentarea deciziilor de recompensare a personalului, urmate de îmbunătățirea performanțelor și formarea de aprecieri în legătură cu membrii organizației. Un element mereu discutat este acela al legăturii dintre evaluarea performanțelor și stabilirea unui mod corect de remunerare. Dacă plata nu se face în funcție de performanțe, fiecare angajat primind o sumă de bani proporțională cu contribuția sa în cadrul companiei, problema mai sus menționată nici măcar nu apare. Dacă însă criteriul prin care sunt stabilite salariile are la bază evaluarea performanțelor, și X primește mai mult decât Y pentru îndeplinirea aceluiași sarcini, atunci se impune adoptarea unui sistem care să permită stabilirea remunerării în cel mai echitabil mod posibil. Schemele de evaluare a performanței sunt cele mai evidente soluții.

Apare însă o problemă. Dacă angajații își dau seama că interviurile de evaluare a performanței au drept unic scop stabilirea remunerării, toate celelalte elemente urmărite, pierd din importanță, în fața argumentului financiar. Soluția pragmatică este de a trata aceste interviuri separat, la intervale mari de timp, eventual câteva luni și astfel, interviurile de evaluare a performanței putând îndeplini scopuri diverse.

Practic, toate organizațiile evaluează performanțele angajaților, într-o modalitate sau alta. Proiectarea și implementarea unui sistem pentru evaluarea performanțelor necesită răspunsuri la șase întrebări esențiale:

1. De ce se evaluează performanțele?
2. Care performanțe se evaluează?
3. Cum se evaluează?
4. Cine trebuie să evalueze?
5. Când se evaluează performanțele?
6. Cum se vor comunica rezultatele?

În plus, cunoașterea performanțelor ajută la rezolvarea conflictelor. În primul rând, se au în vedere conflictele între membrii organizației. Satisfacerea obiectivelor personale, cum ar fi obținerea de recompense și oportunități, îi determină pe indivizi să dorească să fie corect evaluați.

Ca urmare a diferențelor dintre obiectivele organizației și obiectivele individuale ale angajaților apar și trebuie rezolvate conflictele organizație-individ. Atenuarea acestor conflicte se realizează prin asigurarea convergenței între cele două grupuri mari de obiective.

În continuare, evaluarea trebuie gândită ca un proces bine înțeles de angajați și ca un motivator pentru performanțele viitoare. Acesta este motivul pentru care sistemul de evaluare a organizației trebuie astfel gândit încât să se țină cont de specificul general al companiei, nefiind considerat doar o activitate în sine, ci trebuie corelat cu anumite aspecte organizaționale cum ar fi structura, valorile, beneficii ale evaluării, măsuri de dezvoltare organizațională, sistemul instruirii, elaborarea planurilor de carieră, sistemul promovărilor și retrogradărilor așa cum este redat în figura 1.

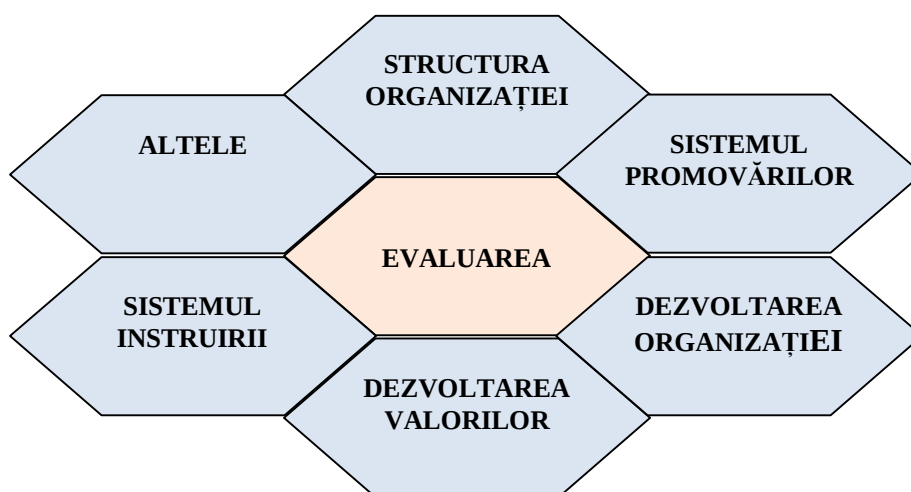


Fig. 1: Sistemul de evaluare al performanțelor

O companie caracterizată printr-o *structură organizațională* simplă, presupune coordonarea și controlul realizat direct de vârful ierarhic superior.

Rezultatele economico-financiare și *eficiența organizației* condiționează atmosfera de lucru. Când organizația prosperă, managerul este mai destins și insuflă angajaților siguranța de care au nevoie pentru a obține performanțe maxime.

Referințe bibliografice

1. Nicolescu O. Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației, Editura Economică, București, 2000
2. Pitariu D. Managementul resurselor umane - Măsurarea performanțelor, Editura All, București, 1994
3. Stanciu Ș. Managementul resurselor umane, Editura Comunicare București, 2003