

6. MOTIVAREA PERSONALULUI

6.1. Introducere in teoria motivatiei

Teoriile motivaționale încearcă să explice de ce oamenii se comportă în felul în care o fac. Această sarcină nu este ușoară deoarece cercetătorii trebuie să facă supoziții asupra motivelor comportamentelor pe care le-au observat sau le-au înregistrat. Astfel, în orice analiză a motivației, întotdeauna există o componentă subiectivă.

Legătura dintre teoriile motivaționale și practica managerială este crucială pentru succesul echipei manageriale. Oamenii reprezintă resursa cea mai importantă a organizației.

Din păcate însă, oamenii reprezintă cel mai puternic factor care poate acționa împotriva obiectivelor organizației. Ei își pot dezvolta energia latentă și creativitatea doar prin eforturi colaborative.

1

Preocuparea pentru performanță și competitivitate a firmelor ce operează pe piețe puternic concurențiale, a evidențiat faptul că elementul cheie care determină competitivitatea organizațiilor, creșterea performanțelor globale ale acestora este **politica de motivare** a resursei umane.

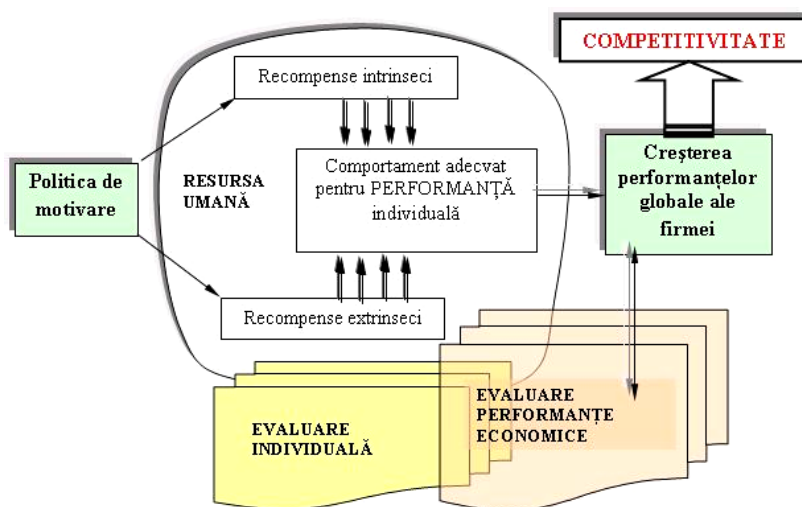
Astfel, se poate atinge un nivel ridicat al performanței individuale care se reflectă pozitiv asupra performanțelor organizației, cuantificate prin intermediul indicatorilor economico-financiari.

În figura următoare este prezentat modul de intercondiționare al acestor procese.

Se poate observa că evaluarea individuală trebuie să interfereze cu evaluarea performanțelor economice ale organizației, dar acest ultim proces trebuie să fie aplicat și la nivel individual.

2

Legătura dintre politica de motivare, creșterea performanțelor globale a organizației și procesul evaluării



3

Cole (1993) propune următoarea definiție a motivației: “*motivația este procesul în care oamenii aleg între moduri alternative de comportament în scopul de a-și atinge obiectivele personale*”.

- O asemenea definiție exclde generarea unui comportament instinctiv și se focalizează pe opțiunea individuală.
- **Obiectivele individuale** pot fi relativ **tangibile**, cum ar fi recompensele materiale sau promovarea, sau **intangibile**, cum ar fi respectul de sine sau satisfacția în muncă.
- Recompensele disponibile pentru un individ sunt în general clasificate în două categorii: **intrinseci și extrinseci**.
- Deoarece motivația ca atare este o experiență personală, managerii sunt foarte interesați în descoperirea unor legături între motivația individuală și performanța efectivă. Ei sunt, de asemenea, interesați să creeze condițiile în care obiectivele organizaționale și personale să poată fi armonizate.

CONCLUZIE: motivația poate fi descrisă ca un comportament cauzat de anumiți stimuli, dar direcționat către o finalitate dorită.

4



Modelul motivațional de bază

Politica de motivare a resursei umane presupune aplicarea unui sistem de mijloace de stimulare/recompensare pentru adoptarea unui comportament adecvat corelat cu obiectivele organizației pentru competitivitate, dar care să conducă, simultan, și la atingerea obiectivelor personale, ale fiecărui salariat.

Sistemul de recompensare cuprinde **recompensele intrinseci** care derivă din experiența proprie a individului și **extrinseci** sunt cele conferite de către o altă persoană.

Ex. Recompensă intrinsecă: sentimentul realizării sau respectul de sine;

Recompensă extrinsecă: majorarea salariului sau promovarea profesională.

5

În legătură cu modelul motivațional de bază, se pot pune următoarele întrebări:

- Ce stimul a dus la comportamentul observat?
- Care a fost răspunsul la acest stimul?
- De ce a fost ales acest comportament anume?
- Ce obiectiv pare să fi urmărit persoana respectivă?
- De ce a fost ales acest obiectiv?
- Cât de eficient a fost comportamentul respectiv?
- Cât de adecvat era obiectivul?

Teoriile care se concentrează asupra stimulilor sau asupra *cauzelor* specifice motivației se numesc "**teorii ale satisfacției**". Aderanți ai acestor teorii sunt Maslow, Herzberg și Mc'Gregor.

Teoriile care se focalizează asupra comportamentului se numesc "**teorii ale procesului**". Sustinătorii acestei abordări sunt Skinner și Vroom.

6

Observatie:

Performanța efectivă la locul de muncă nu depinde numai de motivație.

În rezultatele obținute de angajați un rol important joacă numeroși alți factori, ca de exemplu: *cunoștințele și abilitățile individuale, natura sarcinii, stilul de management adoptat și climatul organizațional.*

Trăsătura cheie a motivației este că aceasta determină măsura în care o persoană dorește să-și pună cunoștințele și aptitudinile la dispoziția altora și, mai mult decât atât, să nu ia în seamă obstacolele și dificultățile în a face acest lucru.

7

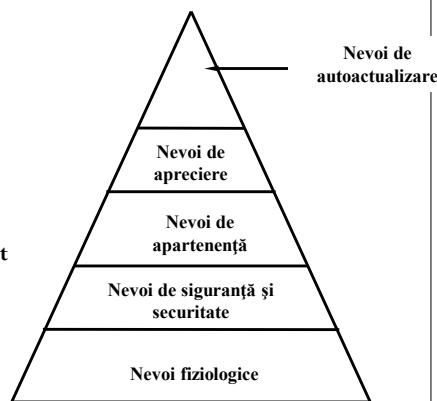
6.2. Teorii motivaționale

6.2.1. Abraham Maslow (1954) a susținut că nevoile umane sunt ierarhizate, de la nevoile de bază, fiziologice la nevoi de ordin superior de auto-dezvoltare și de împlinire.

Aceste nivele pot fi ierarhizate în felul următor: Maslow consideră că, în condiții normale, oamenii tind să-și satisfacă nevoile de ordin inferior înainte de a trece la satisfacerea nevoilor de pe nivelele superioare.

Totuși, după cum arată teoriile motivaționale a lui **Guest** (1984), studiile efectuate în anii '60 și la începutul anilor '70, acestea *nu susțin teoriile lui Maslow.*

Dificultatea majoră asociată modelului lui Maslow este aparenta *rigiditate a acestuia*. În timp ce puțini oameni ar nega că există nevoi de ordin inferior și superior, mulți ar pune la îndoială faptul că oamenii tind să-și satisfacă nevoile într-un mod relativ sistematic ierarhizat.



Piramida lui Maslow

8

6.2.2. Teoria lui Alderfer

Clayton Alderfer (1972), pornind de la ideile lui Maslow, a propus așa-numita **teorie motivațională ERG**. Acest model susține că nevoile umane sunt dispuse liniar mai degrabă decât ierarhic și că nu sunt cinci, ci trei grupe de nevoi:

- existențianale (Existence),
- relaționale (Relatedness) și
- de dezvoltare (Growth).

Nevoile existențiale (E) corespund nivelelor inferioare ale modelului lui Maslow, **nevoile inter-relaționale (R)** și **nevoile de creștere (G)** corespund nivelelor superioare din piramida lui Maslow.

Luat în ansamblu, modelul lui Alderfer este mai dinamic decât cel al lui Maslow. Acest model permite indivizilor să trateze cu două grupe de nevoi în același timp și de asemenea, face distincție între nevoi cronice (de lungă durată) și nevoi episodice (ocasionale).

9

6.2.3. Teoria bifactorială (a lui Herzberg) – motivațional igienică

Frederich Herzberg (1966) este de părere că omul trăiește pe două nivele: fizic și psihic.

Studiul său privind experiențele pozitive și negative la locul de muncă pe un esantion de 200 ingineri și contabili era conceput să testeze conceptul conform căruia omul evoluează în cadrul a două seturi de nevoi: ca și animal (de a evita durerea, suferința) și nevoi ca și ființă umană (de a se autodezvolta).

Subiecții studiului au fost rugați să-și reamintească momentele în care erau extrem de satisfăcuți de munca lor și apoi să rememoreze experiențele negative.

Interpretarea rezultatelor l-a condus la exprimarea teoriei sale bifactoriale sau "motivațional - igienice".

Herzberg a concluzionat că unii factori conduc în mod consecvent la satisfacția angajaților, în timp ce alți factori conduc la insatisfacție.

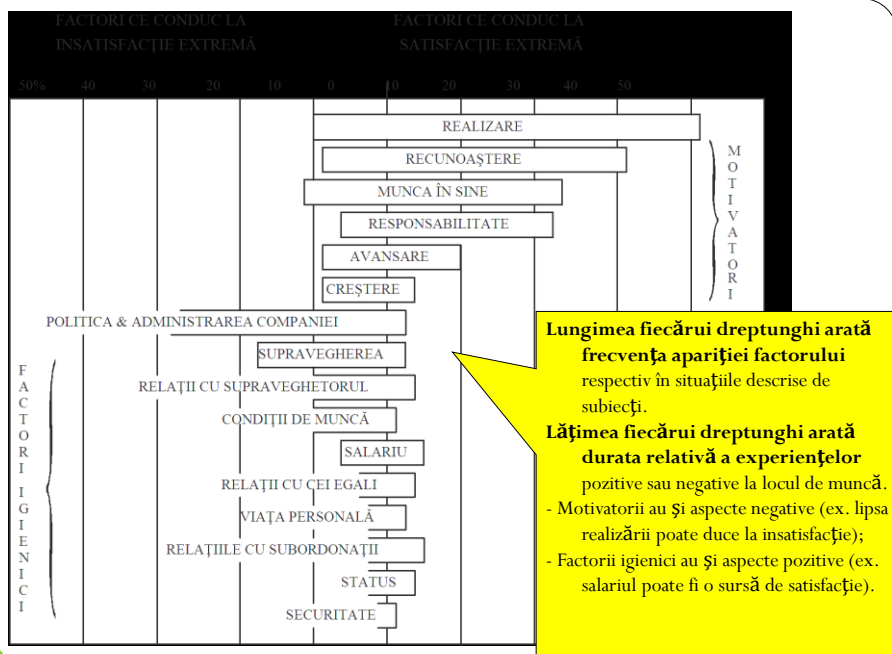
10

Factorii ce conduc la satisfacție au fost numiți “motivatori”, iar cei care conduc la insatisfacție au fost numiți “factori igienici”.

Motivatorii par a fi strâns *legați* de procesul muncii, în timp ce **factorii igienici** sunt *legați* de mediu. Motivatorii par să fie cei care produc comportamentul adecvat. Factorii igienici pot conduce fie la insatisfacție, fie la lipsa vreunui răspuns.

Ex: pentru a face o analogie, factorii igienici pot fi considerați ca și umplerea rezervorului de benzină, autovehiculul neputând funcționa în lipsa combustibilului, dar acest lucru nu este suficient. Pentru ca vehiculul să înainteze, trebuie pus contactul și apăsată pedala de accelerație - acesta este efectul creat de motivație.

11



12

Factori ce afectează atitudinile în muncă (Herzberg)

6.2.4. Teoria motivației - realizării

Motivația realizării este în general asociată cu numele lui Douglas **McClelland** și a colegilor săi de la Universitatea Harvard.

Pornind de la o listă de 20 de nevoi identificate:

1. nevoia de realizare;
2. nevoia de afiliere;
3. nevoia de putere.

În cercetare s-a pus accentul pe nevoia de realizare, deoarece aceasta avea tendința de a fi stabilă, fiind activată de evenimente exterioare situației individului.

13

McClelland a descoperit că indivizii caracterizați prin valori superioare ale indicelui nevoii de realizare aveau următoarele caracteristici:

- ☐ nevoia de realizare era constantă;
- ☐ căutau sarcinile în care își puteau exercita responsabilitatea;
- ☐ preferau sarcinile care reprezentau încercare fără a fi însă prea dificile și pe care simțeau că le pot stăpâni bine (nu își fixau obiective imposibile);
- ☐ erau interesați de feedback-ul rezultatelor lor;
- ☐ erau mai puțin preocupați de afiliere și de alte nevoi sociale.

McClelland a concluzionat că nevoile de realizare se dezvoltă datorită experiențelor din copilărie și de mediului cultural și mai puțin datorită unor factori moșteniți.

Teoriile privind tipul de persoană motivată de realizare au fost aplicate la selecția managerilor prin intermediul unui test psihometric cunoscut sub numele de Testul de Percepție Tematică (Thematic Apperception Test) - TAT. Acest test presupune ca subiecții să privească o serie de imagini, pe care trebuie să le descrie spunând ce se întâmplă, cine sunt persoanele implicate, ce se va întâmpla în continuare, etc. Intensitatea nevoilor indivizilor testați sunt deduse de aceste descrieri.

14

6.2.5. Vroom și teoriile expectanței (așteptării)

Vroom (1964) s-a concentrat asupra comportamentului individului la locul de muncă cu scopul de a explica procesele implicate.

El a presupus că majoritatea comportamentelor observate erau motivate, adică erau rezultatul unor selecții dintre mai multe finalități posibile și mai multe așteptări privind consecințele acțiunii. Metodologia folosită a fost cea a “observării obiective”.

Esența teoriei expectanței o constituie ideea conform căreia comportamentul motivat este produsul a două variabile cheie.

- Valența unei finalități pentru individ;
- Expectanța, conform căreia o anumită acțiune va fi urmată de un rezultat predictibil.

Valența este considerată a fi *satisfacția anticipată* a unui rezultat final.

Conceptul se distinge de cel de *valoare*, care reprezintă o satisfacție prezentă.

Expectanța reprezintă așteptarea ca o anumită acțiune să se finalizeze cu un anumit rezultat, cu o anumită probabilitate.

15

Produsul acestor doi factori definește o altă variabilă, denumită *Forță*. Aceasta este considerată ca o presiune simțită de individ spre a acționa într-un anume mod. Relația de calcul concepută de Vroom este următoarea:

$$\text{Forța (Motivația)} = \text{Valență} \times \text{Expectanță}$$

Ideile lui Vroom au fost preluate de numeroși teoreticieni într-o măsură atât de mare încât la trecerea în revistă a teoriilor motivaționale, **Guest** (1984) a ajuns la concluzia că *Teoria Expectanței continuă să ofere cadrul dominant pentru înțelegerea motivației în muncă*.

Lawler și Porter (1967) au dezvoltat ideile lui Vroom concepând un model ce își propune să răspundă la două întrebări esențiale:

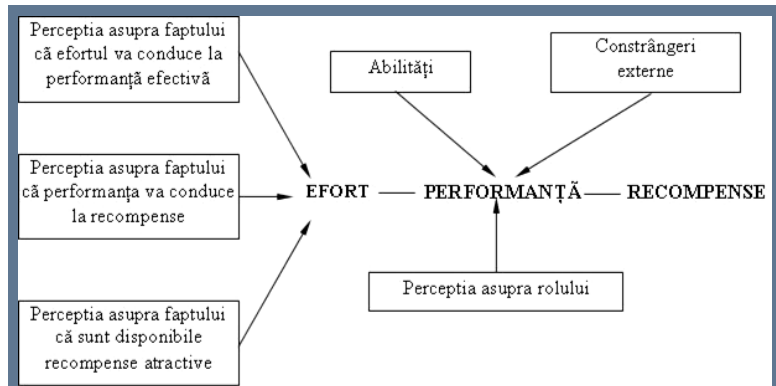
- Ce factori determină efortul pe care o persoană îl depune în munca sa?
- Ce factori afectează relația dintre efort și performanță?

Variabilele selectate de Lawler și Porter sunt următoarele:

- Efort;
- Valoarea recompenselor;
- Probabilitatea ca recompensele să depindă de efort;
- Performanțele;
- Abilitățile;
- Percepțiile asupra rolului.

16

Modelul se bazează pe presupunerea conform căreia *indivizii acționează în funcție de modul în care ei percep situațiile*. Acest aspect subiectiv al modelului este considerat a fi esențial.



Modelul simplificat al teoriei expectanței după Lowler și Porter

17

- Modelul indică foarte clar modul în care efortul este determinat de percepția individului asupra propriei situații.
- Arată faptul că performanța este influențată de capacitățile individului, de percepția sa asupra propriului său rol, precum și de constrângerile externe ale mediului.
- Recompensele pe care indivizii le vor găsi atractive (cele cu valență ridicată), pot fi intrinseci sau extrinseci.

Vroom, în lucrarea sa, a considerat că satisfacția muncii este un aspect al motivației.

Termenul “satisfacția muncii” se referă la “echivalentul conceptual al valenței muncii sau al rolului în muncă pentru persoana care muncește”.

După părerea sa, principalele variabile care influențează satisfacția în muncă sunt următoarele:

- Supravegherea;
- Grupul de muncă;
- Conținutul muncii;
- Recompensele materiale;
- Posibilitățile de promovare;
- Timpul de muncă.

18

În concluzia comentariului său despre satisfacția muncii, Vroom spunea:

"Satisfacția angajaților la locul de muncă este direct legată de măsura în care munca le asigură recompense salariale, diversitate în stimulare, considerație din partea Șefului, posibilități ridicate de promovare, contacte strânse cu colegii de muncă, posibilitatea de a influența deciziile și controlul privind ritmul de muncă".

Practic, managerii care doresc să utilizeze ideile incluse în teoria expectanței trebuie să ia în considerare următoarele aspecte:

- Cum pot fi identificate valorile și preferințele angajaților?
- Ce recompense sunt mai valoroase pentru angajați?
- În ce mod recompensele pot fi legate de performanță?
- Cum pot fi făcute publice recompensele disponibile?
- Ce resurse de instruire trebuie mobilizate pentru a avea siguranța că din efortul angajaților va rezulta performanță?
- Cum pot fi reprojctate locurile de muncă astfel încât să încorporeze recompensele dorite de angajați?

19

6.2.6. Teoria motivației a lui Edgar Schein

Edgar Schein (1970), într-o analiză a științelor comportamentale, **identifică un set de presupunții** care au fost **făcute în legătură cu motivația**.

În ordinea apariției lor în timp, acestea sunt următoarele:

- A. **Omul rațional-economic** - Acest punct de vedere despre comportamentul individual își are rădăcinile în teoriile economice ale lui Adam Smith din anii 1770-1780. Acestea sugerează că oamenii sunt motivați în primul rând de interesul personal și de maximizarea câștigurilor și accentuează calculul rațional al omului în ceea ce privește interesele sale, în special de natură economică.
- În final - consideră Schein, oamenii pot fi încadrați în două categorii:
 - **masele de oameni care nu sunt de încredere**, motivați financiar și foarte calculați și
 - **oamenii de încredere**, motivați de un spectru mai larg de nevoi, o elită morală a cărei sarcină este să conducă aceste mase.

Această abordare corespunde Teoriei X a lui McGregor și a dominat școala clasică de management.

20

B. Omul social - Această abordare consideră că oamenii sunt motivați în special de nevoile lor sociale.

Istoric, inițiatorii acestei abordări au fost cercetătorii Hawthorne.

- Această abordare formează o parte a teoriei sistemelor socio-tehnice propusă în studiul lor asupra muncii minerilor britanici.
- Acceptarea acestui punct de vedere de către manageri implică o atenție sporită pentru nevoile sociale ale individului, cu un accent mai scăzut pe considerarea sarcinilor.

C. Omul motivat prin autorealizare - Această abordare îi vede pe oameni ca fiind motivați în principal de nevoile de autorealizare.

- Acest tip de oameni are nevoie de provocare, responsabilitate și de un sentiment de mândrie în munca lor.
- Sustinatorii acestei abordări sunt McGregor (Teoria Y), Maslow și Argyris.
- Această abordare se potrivește perfect pentru *profesioniști și angajați calificați*, dar situația muncitorilor necalificați este mai puțin clară.

D. Omul complex - Acest punct de vedere consideră motivația ca fiind deosebit de complexă.

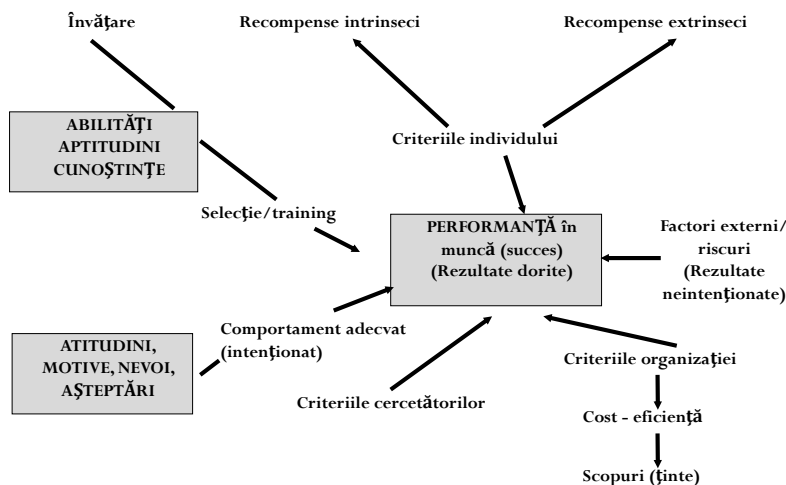
- Oamenii sunt complexi și variabili; ei răspund unei varietăți de strategii manageriale și sunt afectați de sarcini diferite în cadrul unor grupuri de muncă diferite.
- Schein vede aici motivația ca fiind un "contract psihologic" bazat pe așteptările pe care părțile respective le au una față de cealaltă și pe măsura în care acestea sunt împlinite.

21

6.3. Concluzii

Motivația umană este o problemă complexă și în același timp importantă pentru managementul organizațiilor.

Principali factori de influență sintetizați din teoriile motivationale



22

Sumarul modelelor motivaționale

7. SALARIZAREA PERSONALULUI

- Problemele legate de salarizare se află la baza celor mai multe conflicte de muncă.
- Nivelul salarial afectează echilibrul financiar al firmei și cel social între diferite categorii de salariați precum și situația materială și gradul de motivare a fiecărui salariat.

Salarizarea personalului reprezintă activitatea care vizează stabilirea drepturilor materiale ale angajaților, convenite printr-un contract de muncă, conform legilor în vigoare.

Dacă pentru angajat – ca proprietar al forței de muncă - **salariul reprezintă venitul destinat consumului și acumulării personale**, pentru angajator, **salariul reprezintă un cost.**

- De aici rezultă dubla poziție față de salariu: **preocuparea pentru maximizare** din partea angajaților și, respectiv, **pentru minimizare** din partea angajatorilor.

Prin negocieri, în condițiile concrete oferite de piața forței de muncă, se ajunge la situația de echilibru.

23

7.1. Evaluarea posturilor

- În cadrul oricărei companii apare necesitatea determinării importanței și valorii pe care o prezintă fiecare post de lucru în parte în cadrul firmei.
- O structură corectă a salarizării oferă o relație echilibrată între nivelurile salariilor tuturor posturilor și contribuie la reducerea nemulțumirilor salariale la un nivel minim.

Evaluarea posturilor (EP) constituie o metodă sistematică și ordonată de stabilire a unei relații între toate posturile productive și administrative din cadrul unei organizații.

- **Scopul final al activității de evaluare a posturilor** este acela de a ajuta conducerea **să proiecteze o astfel de structură a salarizării** încât *să atragă, să stimuleze și să păstreze forța de muncă* cea mai competentă, prin intermediul unei salarizări conforme cu munca depusă.

24

Managerii ce doresc să implementeze un program de evaluare a posturilor au următoarele posibilități:

- Angajarea unei firme consultante în probleme de conducere (contract încheiat), care dispune de personal specializat în evaluarea posturilor și care să se angajeze în executarea întregului program.
- Încredințarea acestei atribuții unui salariat calificat, dându-i posibilitatea să se pregătească special în acest scop sau angajarea permanentă a unei persoane cu experiență și capacitatea în probleme de evaluare a posturilor, care să se ocupe de acest program și de actualizarea lui.

Pentru implementarea unui program de evaluare a posturilor este necesară parcurgerea a *cinci etape* de bază:

1. Întocmirea fișei fiecărui post în parte;
2. Elaborarea programului de evaluare a posturilor;
3. Evaluarea și clasificarea posturilor;
4. Aplicarea programului;
5. Actualizarea programului.

25

1. Întocmirea fișei fiecărui post în parte

Pentru ca un program de evaluare a posturilor să-și atingă obiectivele sunt necesare descrieri concludente ale atribuțiilor și răspunderilor ce revin diverselor posturi.

O astfel de descriere constituie de fapt o fișă scrisă în care sunt cuprinse îndatoririle, răspunderile și condițiile specifice postului respectiv. Pe baza acesteia, persoana care face evaluarea, are posibilitatea să culeagă toate informațiile necesare privind postul considerat.

Acste descrieri trebuie să fie întocmite de către o persoană calificată și cu suficientă experiență. Trebuie să ținem seama că un program de evaluare a posturilor poate fi corect în măsura în care descrierile atribuțiilor și îndatoririlor pe fiecare post, sunt corecte și comparabile.

Intocmirea a fișelor de post cuprinde următoarele etape:

1. Întocmirea unei liste a tuturor posturilor ce urmează a fi evaluate;
2. Discuții cu Șefii de care aparțin posturile respective;
3. Discuții cu deținătorii fiecărui post în parte;
4. Elaborarea unei prime forme scrise a descrierilor;
5. Revizuirea descrierilor în colaborare cu Șefii direcți pentru a avea siguranța că au fost cuprinse toate informațiile concludente;
6. Definitivarea formei finale a descrierilor sub forma unor fișe tipizate.

26

- Organizatorii trebuie să fie siguri că atât conducerea, organizațiile sindicale cât și salariații au luat cunoștință de program și sunt în general pregătiți să colaboreze cu persoanele care culeg informațiile.
- Salariații sunt interesați de modul în care ar putea fi afectați prin conținutul descrierilor atribuțiilor și îndatoririlor ce le revin pe post.
- Trebuie să se accentueze asupra faptului că nimeni nu va suferi o reducere a salariului ca urmare a aplicării programului și că această acțiune nu va fi urmată de concedieri.

Evaluarea posturilor reprezintă o analiză multicriterială, datorită existenței mai multor factori care determină dificultatea activității și care au o importanță diferită, de la o ramură la alta, de la o firmă la alta și chiar de la un specialist la altul.

27

2. Elaborarea programului de evaluare a posturilor (tipul de criterii ce urmează a fi utilizate: calitative sau cantitative.)

I. Sisteme calitative - constau în înșiruirea posturilor în ordinea complexității muncii pe care o implică sau în acordarea de calificative.

a. Metoda înșiruirii posturilor în ordinea complexității - necesită parcurgerea următoarelor etape de bază:

1. Întocmirea fișelor de post;
2. Alegerea posturilor considerate ca reprezentative în cadrul organizației (posturile "cheie");
3. Ordonarea posturilor reprezentative;
4. Ordonarea tuturor posturilor din cadrul firmei;
5. Gruparea posturilor pe categorii; toate posturile cuprinse într-o categorie vor avea același nivel de salarizare.

28

b. Metoda calificativelor - necesită, de asemenea, parcurgerea a 5 etape:

1. Întocmirea fișelor de post;
2. Definirea criteriilor calitative prin care se vor acorda calificative posturilor, pe baza îndatoririlor și răspunderilor; de obicei se utilizează între 8-12 criterii;
3. Selecția posturilor reprezentative;
4. Acordarea de calificative posturilor reprezentative și ordonarea acestora;
5. Ordonarea prin comparație a tuturor posturilor

Dezavantajele metodelor calitative se referă la următoarele aspecte:

- ☐ Persoanele ce realizează evaluarea trebuie să fie familiarizate cu toate posturile, cerința greu de îndeplinit în cadrul organizațiilor de mari dimensiuni;
- ☐ Grad ridicat de subiectivism al evaluărilor;

29

II. Sistemele cantitative - se bazează pe punctaje și factori de comparație, fiind preponderent analitice. În practică se întâlnesc frecvent două asemenea sisteme: *metoda comparației factorilor și metoda punctajelor*.

a. Metoda comparației factorilor - necesită alegerea unor factori reprezentativi ce condiționează îndeplinirea diverselor sarcini în cadrul firmei, cum ar fi de exemplu: capacitatea profesională; experiența; efortul fizic; efortul psihic; condițiile de muncă; răspunderile ce revin în cadrul activităților de supraveghere și conducere; supravegherea necesară din partea personalului de supraveghere și conducere; răspunderea materială; protecția muncii etc.

Aplicarea metodei necesită parcurgerea următoarelor etape generale:

1. Întocmirea fișelor de post;
2. Alegerea și definirea factorilor ce urmează a fi utilizați în evaluare; fiecărui factor i se acordă o valoare ce depinde de importanța sa relativă asupra desfășurării activității.
3. Alegerea posturilor reprezentative;
4. Compararea și ordonarea posturilor reprezentative;
5. Ordonarea prin comparație a tuturor posturilor de lucru din cadrul organizației.

Pe baza rezultatelor ierarhizării se va efectua salarizarea, punându-se în concordanță ierarhia posturilor cu grila de salarizare.

30

b. Metoda punctajului - constă în alegerea unor factori reprezentativi, ce condiționează îndeplinirea diverselor sarcini în cadrul firmei și punctarea lor în funcție de gradul de importanță relativă. Fiecare post este apoi punctat corespunzător unui nivel pentru fiecare factor în parte, prin însumarea punctajelor fiecărui factor considerat obținându-se punctajul general al postului.

Procedând sistematic la nivelul întregii organizații, se obține o ierarhizare a posturilor, în conformitate cu importanța considerată a factorilor utilizați.

În acest mod, posturile se pot grupa în funcție de punctajul obținut; *un mare avantaj al metodei fiind acela de a da posibilitatea realizării echivalenței*, prin punctaj, a unor posturi ce realizează activități diferite (de exemplu: contabil - desenator).

Aplicarea metodei necesită parcurgerea următoarelor etape:

1. Pregătirea descrierilor atribuțiilor și îndatoririlor pe posturi;
2. Alegerea factorilor ce urmează a fi utilizați;
3. Alegerea posturilor reprezentative;
4. Stabilirea punctajelor pentru fiecare factor în parte;
5. Punctarea și ierarhizarea posturilor reprezentative;
6. Ordonarea prin comparație a tuturor posturilor din cadrul întreprinderii;

Metoda este relativ simplă și puțin costisitoare și permite stabilirea unei ierarhii precise între posturile din cadrul firmei și, corelat cu acestea, între nivelurile de salarizare ale angajaților care le ocupă.

31

Este necesar ca evaluatorii să nu uite nici un moment că ceea ce se evaluează sunt posturile și nu ocupanții acestora urmând ca în final, omul potrivit să fie plasat la locul potrivit.

Etapele de lucru în proiectarea manualului de evaluare a posturilor sunt următoarele:

1. Alegerea și definirea factorilor reprezentativi (de obicei în număr de 8-12); un număr prea mic de factori poate duce la o evaluare neconcludentă, iar un număr prea mare la complicarea inutilă a activității și la apariția corelației între factori;
2. Ierarhizarea factorilor de comparație (matriceal);
3. Stabilirea numărului de nivele și definirea acestora;
4. Punctarea fiecărui factor, pe nivele, în funcție de importanța relativă a factorilor;
5. Stabilirea numărului claselor de evaluare. Se face apoi diferența dintre punctajul maxim și cel minim posibil și se împarte la numărul de clase; posturile aflate într-o aceeași clasă vor fi salarizate similar.

32

3. Evaluarea și clasificarea posturilor

După ce s-a ales metoda și s-a întocmit manualul de evaluare se trece la activitatea efectivă de evaluare. Această activitate se desfășoară de obicei în echipe formate din cinci membrii:

- un președinte permanent, cu experiență în această activitate;
- doi membrii permanenți - un reprezentant al conducerii și unul al salariaților;
- doi membrii temporari, proveniți din departamentul în care se desfășoară activitatea de evaluare într-o anumită perioadă (de obicei șeful de atelier/birou și șeful de echipă/colectiv).

Este indicată omiterea numelui deținătorului postului de lucru în cadrul activității de evaluare.

33

4. Aplicarea programului de evaluare a posturilor - este necesar ca angajații să fie convinși de corectitudinea principiilor pe care acesta se bazează și să înțeleagă că:

- ☐ echipa de evaluatori este competentă;
- ☐ programul de evaluare a posturilor este întocmit pe baza unor criterii logice și obiective, nefiind un experiment;
- ☐ aplicarea programului nu vizează diminuări salariale;
- ☐ programul nu încalcă drepturile salariaților;
- ☐ implementarea programului nu va putea conduce la rezolvarea tuturor problemelor legate de salarizare.

5. Actualizarea programului este corespunzătoare dacă există cerințele:

- ☐ Constituirea unei echipe permanente care să se ocupe de această activitate, condusă de șeful departamentului de resurse umane;
- ☐ Examinarea periodică, de obicei la interval de 1 - 2 ani a tuturor fișelor de post;
- ☐ Întrunirea periodică, lunară sau trimestrială, a echipei de evaluatori în scopul rezolvării tuturor problemelor impuse de actualizarea programului de evaluare a posturilor.

34

7.2. Forme de salarizare

Echitatea se analizează în principal sub două aspecte: *forma de salarizare aplicată* și *corectitudinea* cu care aceasta este administrată.

Forma de salarizare aplicată afectează activitatea de ansamblu a organizației și oferă mijloace specifice de control al utilizării resurselor umane.

Administrarea sa constituie o atribuție a managementului de nivel superior.

Formele de salarizare se împart în trei mari categorii:

- după timpul lucrat - în regie;
- după cantitatea de muncă depusă - în acord;
- mixtă.

Fiecare dintre aceste trei forme reflectă condițiile existente pe piața muncii, realizând în mod specific legătura dintre munca depusă, rezultatele acesteia și salariu.

De asemenea, fiecare formă de salarizare evidențiază în forme proprii cantitatea, calitatea și importanța muncii depuse.

35

1. Salarizarea în regie - asigură remunerarea salariaților după timpul lucrat, fără să se precizeze expres cantitatea de muncă pe care trebuie să o depună în unitatea de timp. Acest sistem se aplică frecvent în cadrul firmelor mici, în activitățile caracterizate prin procese continue, precum și în cazul majorității activităților auxiliare, în general acolo unde esențială este desfășurarea corectă a activității și nu normarea acesteia (ex. medicină, învățământ, armată, cercetare științifică, compartimentul mecanic-șef, etc.).

Salarizarea în regie prezintă însă o serie de dezavantaje și anume:

- oferă puține stimulente pentru a produce suplimentar;
- necesită supraveghere strictă și continuă din partea conducătorilor locurilor de muncă;
- deficiențele în ceea ce privesc condițiile de muncă și lipsurile materiale ce pot să afecteze activitatea rămân de multe ori nesesizate la nivelul conducerii.

De obicei, în cadrul organizațiilor ce practică salarizarea în regie se utilizează sisteme de acordare de calificative și comparare a meritelor pentru a-i încuraja pe angajați să să-și desfășoare activitatea la parametrii superiori.

36

2. Salarizarea în acord - constă în remunerarea pe operații, activități sau produse, volumul câștigurilor fiind legat direct de cel al producției. Această formă de salarizare permite salariaților să-și sporească câștigurile prin depășirea normelor de producție.

Salarizarea în acord, bine aplicată, oferă avantaje atât pentru firmă cât și pentru angajați. La nivelul firmei crește productivitatea muncii simultan cu reducerea cheltuielilor de producție unitare, angajații dispunând de o modalitate de a-și spori câștigurile.

37

După modul în care se stabilește *tariful unitar*, salarizarea în acord se poate realiza în trei variante:

a. *Acordul simplu, direct (unu la unu)*. În acest caz se acordă un procent de creștere a salariului pentru fiecare procent de depășire a normei.

Este cel mai des utilizat, fiind ușor de înțeles și de administrat și oferă stimulente puternice pentru creșterea productivității.

b. *Acordul progresiv* - se aplică în scopul asigurării unor stimulente mai puternice pentru depășirea normelor. Astfel, pentru depășirile procentuale ale normelor, se acordă sporuri salariale în procente din ce în ce mai mari. O variantă a acestui tip de salarizare este cea în care salariații care depășesc normele să fie încadrați în categorii superioare de salarizare.

Se aplică atunci când se urmărește creșterea puternică a productivității muncii pe termen scurt, însă pot apare probleme deosebite legate de calitatea produselor.

c. *Acordul regresiv* - este o formă de limitare a câștigurilor suplimentare, cei ce depășesc normele primind sporuri salariale în procente din ce în ce mai mici, sistemul fiind opus celui prezentat anterior. Acest lucru va conduce la limitarea depășirilor de normă la nivelul acceptat de fiecare angajat, concomitent cu menținerea nivelului de calitate a produselor la parametrii corespunzători.

38

În funcție de condițiile concrete de organizare a muncii, **acordul poate fi**, de trei tipuri:

- a. **Acordul individual** - asigură cea mai bună stimulare în vederea creșterii productivității, câștigurile individuale ale angajaților depinzând de performanțele fiecăruia la locul de muncă. Sunt afectate însă negativ comunicarea și activitățile comune la nivelul grupului de muncă.
- b. **Acordul colectiv** - este o formă de salarizare ce încearcă să atenueze dezavantajele ce apar la salarizarea în acord individual, când angajații manifestă o rezistență naturală atunci când sunt solicitați să-și ajute colegii sau să execute lucrări neprevăzute, pentru care nu sunt plătiți suplimentar.

39

Dintre principalele avantaje ale utilizării acestei forme de salarizare (acordul colectiv), menționăm:

- ☐ este încurajată colaborarea între angajați;
- ☐ este necesară o supraveghere mai puțin riguroasă din partea conducătorilor colectivelor de muncă;
- ☐ noii angajați sunt ajutați și instruiți de către cei mai vechi, cu experiență;
- ☐ se reduce volumul lucrărilor neproductive;
- ☐ se îmbunătățește calitatea produselor;
- ☐ ambianța la locul de muncă devine mai plăcută etc.

Principalele dezavantaje ar fi următoarele:

- ☐ este dificil să se preîntâmpine efectuarea incompletă sau necorespunzătoare a unor operații;
- ☐ este dificil de cuantificat eficiența individuală, ceea ce poate duce în timp la reducerea în ansamblu a eficienței colectivului și la anularea tuturor avantajelor salarizării în acord.

40

c. Acordul global - permite ca și personalul administrativ sau auxiliar să beneficieze de sporuri salariale ca și cel direct productiv.

Cel mai cunoscut sistem de salarizare în acord global este Bedaux, care prevede ca dintr-un procent de depășire a normei, 0,75% să primească salariații direct productivi, iar restul de 0,25% revine celor administrativi sau auxiliari.

3. Salarizarea mixtă - constă într-o remunerare fixă pe zi de muncă, ce se constituie ca un nivel maxim al salarizării.

Deci, mărimea salariului variază, nivelul maxim constituindu-se ca o provocare permanentă la muncă suplimentară.

Este, deci, o **combinație între salarizarea în regie și cea în acord.**

41

Indiferent de sistemul de salarizare adoptat, la nivelul brut al salariului se adaugă conform legii, în funcție de condițiile concrete stipulate în contractele colective de muncă, **o serie de sporuri**: *spor de vechime; spor pentru condiții grele sau periculoase; spor de tehnicitate; spor de doctorat, pentru angajații ce dețin acest titlu științific; spor pentru lucrul pe timp de noapte sau în timpul sărbătorilor; spor pentru utilizarea în activitatea curentă, suplimentar cerințelor postului de lucru, a unei limbi străine; spor de fidelitate, pentru activitatea neîntreruptă desfășurată în timp în cadrul unei organizații; spor de penibilitate (ex. pentru gunoieri, măturători) etc.*

Numărul și nivelul acestor sporuri diferă de la organizație la alta, în special în funcție de următorii factori: *condițiile existente pe piața forței de muncă, condițiile concrete de lucru, potențialul economic al organizației și puterea de negociere a sindicatelor.*

42

8. EVALUAREA RESURSELOR UMANE

8.1. Diagnosticul resurselor umane

Analiza diagnostic în cazul **resurselor umane** dintr-o organizație trebuie să răspundă următoarelor întrebări:

- Care sunt obiectivele, strategiile, politicile și programele de dezvoltare a resurselor umane?
- Organizația dispune de necesarul de salariați pe fiecare categorie?
- Ce metode sunt utilizate în recrutarea, selecția și promovarea personalului?
- Cum se realizează pregătirea profesională?
- Cum se prezintă condițiile de muncă în întreprindere?
- Sistemul motivațional se află în concordanță cu performanțele realizate?
- Care este coeficientul de fluctuație a angajaților?
- Care este starea de spirit a salariaților? Care sunt elementele definitorii pentru relațiile interpersonale din cadrul grupurilor de muncă?
- Ce poziție ocupă managerul de resurse umane în cadrul întreprinderii?

43

În general, diagnosticul unei firme urmărește **descrierea modului de funcționare și stabilirea tendințelor de evoluție ale activității acesteia**, ținând cont de mediul dinamic în care aceasta își desfășoară activitatea. Principalele faze ale realizării unui diagnostic sunt:

1. pregătirea diagnosticului;
2. analiza documentelor și informațiilor;
3. elaborarea concluziilor diagnosticului.

Diagnosticul se poate referi la **perioade diferite de timp** și poate avea **finalități diferite**:

- stabilirea unor deficiențe în activitatea desfășurată și a cauzelor care le-au generat;
- stabilirea impactului modificărilor realizate în cadrul firmei;
- identificarea avantajelor competitive ale firmei evaluate;
- stabilirea unei direcții de dezvoltare strategică.

Pentru activitatea de evaluare se folosește un diagnostic general care urmărește analiza principalelor funcții ale firmei: comercială sau de marketing, de producție, resurse umane, organizare și management și un diagnostic special care urmărește analiza de detaliu a situației financiar-contabile și juridice a firmei.

44

De regulă, diagnosticul resurselor umane este corelat cu analiza managementului organizației, în ansamblul acesteia. Activitatea care se desfășoară în cadrul unei organizații implică abordarea resurselor umane în strânsă interdependență cu resursele financiare și materiale. Utilizarea eficientă a resurselor umane necesită existența unei structuri judicioase de organizare.

În cadrul diagnosticului resurselor umane se are în vedere cunoașterea **caracteristicilor resurselor umane, componența acestora, modul de organizare, trăsăturile managerilor, stilul și modalitățile de conducere aplicate, eficiența utilizării** lor etc.

În această etapă se vor face o serie de analize privitoare la:

1. dimensiunea și structura potențialului uman;
2. comportamentul personalului;
3. eficiența utilizării potențialului uman;
4. nivelul de salarizare și motivare a personalului;
5. condițiile de muncă.

45

1. Dimensiunea și structura potențialului uman. Pentru caracterizarea dimensiunii potențialului uman se vor folosi anumiți indicatori ca:

- a. **Numărul mediu de salariați**, care se determină ca medie aritmetică simplă a numărului zilnic de salariați;
- b. **Numărul mediu de personal**, care se determină prin însumarea numărului mediu de salariați cu numărul mediu de colaboratori (angajați cu contract de convenție civilă);
- c. **Numărul de personal prezent la lucru**, care este dat de numărul de personal existent în firmă la un moment dat.
- d. **Structura potențialului uman** se realizează după mai multe criterii de structurare ale personalului. Acestea se definesc în funcție de modul de încadrare (contract de muncă sau convenție civilă), natura muncii care o desfășoară (personal productiv și personal TESA), de vechimea în firmă, de calificare etc.

46

2. Comportamentul personalului - În analizarea comportamentului personalului se urmărește gradul de utilizare al timpului de muncă disponibil, mobilitatea personalului și conflictele existente în cadrul relațiilor de muncă folosindu-se următorii indicatori:

a. Gradul de utilizare al timpului maxim disponibil se calculează ca raport între timpul efectiv lucrat (T_e) și timpul disponibil anual (T_d):

$$Gu = T_e / T_d$$

b. Indicatorii circulației și fluctuației personalului:

b1) **Coeficientul intrărilor** (C_i) se calculează ca raport între numărul intrărilor de personal (N_i) și numărul mediu de personal (N_{med}) într-o perioadă determinată de timp (lună, trimestru, semestru, an) astfel:

$$C_i = N_i / N_{med}$$

b2) **Coeficientul ieșirilor** (C_e) se calculează ca raport între numărul ieșirilor de personal (N_e) și numărul mediu de personal (N_{med}) într-o perioadă determinată de timp (lună, trimestru, semestru, an) astfel:

$$C_e = N_e / N_{med}$$

b3) **Coeficientul fluctuației personalului** (C_f) se calculează ca raport între numărul intrărilor și ieșirilor de personal și numărul mediu de personal într-o perioadă determinată de timp (lună, trimestru, semestru, an) astfel:

$$C_f = (N_i + N_e) / N_{med}$$

c. Gradul de conflictualitate dintre salariați și conducere se urmărește cu ajutorul indicatorilor: număr de greve; număr de zile de greve; gradul de importanță al grevei descris prin pierderile înregistrate de organizație în perioada de întrerupere

47

3. Eficiența utilizării potențialului uman - Analiza eficienței utilizării potențialului uman se realizează cu ajutorul indicatorului de productivitate medie și marginală, astfel:

Productivitatea medie anuală pe muncitor (W_a)

$$W_a = C_a / N_{med} \text{ sau } W_a = Q_a / N_{med} \quad [\text{lei/salariat}]$$

în care C_a este cifra de afaceri anuală,

Q_a - volumul producției exprimat în unități valorice.

Acești indicatori corespund realizărilor organizației în anul de calcul.

Productivitatea medie zilnică (W_z):

$$W_z = Q_z / T_d \quad [\text{lei/zi}],$$

în care Q_z este volumul producției zilnice exprimat în unități valorice,

T_d - timpul disponibil anual exprimat în zile.

Productivitatea medie orară (W_h):

$$W_h = Q_h / T_d \quad [\text{lei/oră}]$$

în care Q_h este volumul producției orare exprimat în unități valorice,

T_d - timpul disponibil anual exprimat în ore.

48

4. Nivelul de salarizare și motivare a personalului

În vederea analizei nivelului de salarizare și motivare a personalului se urmărește evoluția nivelului salariului și al venitului salarial mediu brut în comparație cu cel al sectorului de activitate, zonă sau economie, precum și modul de stabilire al salariului etc.

5. Condițiile de muncă

Analiza condițiilor de muncă presupune examinarea condițiilor generale de muncă prin intermediul elementelor de ergonomie a muncii. Amenajarea și dotarea locului de muncă trebuie să țină cont de particularitățile persoanei care-și desfășoară activitatea în acel loc și să-i asigure realizarea procesului de producție cu minim de efort și maxim de satisfacție.

În ceea ce privește elementele de interes din diagnosticul managementului firmei, în cadrul diagnosticului de resurse umane se descriu următoarele elemente:

- componența echipei de conducere;
- stilul de conducere adoptat de manageri;
- modul în care echipa de conducere și-a îndeplinit obiectivele până în prezent etc.

49

8.2. Evaluarea performanțelor individuale ale personalului

Una dintre cele mai puțin exploatate căi de creștere a productivității este îmbunătățirea performanței umane. Această performanță se analizează plecând de la performanțele obținute de un salariat, de un grup, serviciu sau organizație. Performanța individuală se poate aprecia în unități fizice sau valorice.

Evaluarea performanțelor constă în aprecierea gradului în care salariații își îndeplinesc responsabilitățile ce le revin în raport cu postul ocupat.

Procesul de evaluare a performanțelor este definit de **Robert Bosquet** ca fiind un ansamblu de proceduri standardizate vizând obținerea informațiilor privind comportamentul profesional al personalului firmei.

P. Lemaître definește **evaluarea** ca fiind operațiunea de elaborare periodică a bilanțului muncii depuse de colaboratori în scopul discutării cu aceștia a progreselor înregistrate și a măsurilor necesare a fi luate în viitor.

50

Caracteristici:

- procedurile de evaluare folosite corespund viziunii firmei privind modul în care aceasta conține să facă afaceri, să organizeze activitățile și să orienteze personalul propriu;
- procedurile sunt standardizate. Această standardizare este asigurată prin formarea evaluatorilor, utilizarea documentelor scrise sau a mijloacelor audio-vizuale, elaborarea și controlul procedurilor de către un compartiment specializat;
- sistemul de obținere a informațiilor și de efectuare a evaluării performanțelor este în strânsă concordanță cu ierarhia managerială. În acest caz, managerii trebuie să îndeplinească rolul de consultanți, acordând atenție formării și perfecționării personalului;
- procedurile utilizate trebuie să fie suficient de fiabile pentru a se evita distorsionarea rezultatelor.

Conceptul de evaluare:

- este o operațiune periodică scrisă;
- este un bilanț al muncii depuse;
- permite o evaluare a șanselor de evoluție viitoare;
- presupune discuții cu personalul.

51

Corectitudinea determinărilor depinde în mare măsură de calitatea metodelor folosite, ceea ce presupune:

- *validitatea* rezultatelor (capacitatea de a reflecta adevărul);
- *fidelitatea* determinărilor (capacitatea de a furniza rezultate identice la o aplicare repetată);
- *echivalența* rezultatelor (evaluatori independenți ajung la același rezultat);
- *omogenitatea internă* (mai multe componente ale aceluiași instrument, măsurând același element, indică același rezultat);
- *sensibilitatea* instrumentelor (capacitatea de a măsura diferența reală dintre subiecți).

52

Factori ce influențează evaluarea performanțelor:

Analizând modul de evaluare a performanțelor personalului în diferite organizații, ajungem la concluzia că nu există o procedură ideală, metodele și tehnicile utilizate depinzând de istoria și cultura organizației, mărimea, domeniul de activitate, orientarea strategică, metodele folosite pentru angajarea, salarizarea și promovarea personalului. Evaluarea este dependentă de istoricul firmei, deoarece un sistem de apreciere care se detașează de ceea ce membrii organizației consideră normal, riscă să genereze adversitate, neînțelegeri și rezistență din partea personalului.

Mărimea firmei influențează direct procesul de evaluare a performanței RU, mai ales în sectoarele cu o puternică concurență, determinând salariații să înțeleagă rolul performanței.

Practicile de angajare, salarizare, promovare, au un impact direct asupra procedurilor de evaluare.

Evaluarea resurselor umane se poate realiza în două modalități:

- *evaluarea informală*, realizată prin conversație sau prin examinare, se utilizează atunci când timpul disponibil este limitat sau nu este posibilă întreruperea activității celui examinat;
- *evaluarea sistematică* presupune un contract direct între manager și salariat, consemnarea impresiilor și a observațiilor făcându-se în scris. Este de preferat ca evaluarea sistematică a performanțelor să se facă la anumite intervale, o dată sau de două ori pe an.

53

Obiectivele evaluării - sistematizare

Obiective	Facilități
Obiective organizaționale	- Concordanța performanțelor și contribuțiilor individuale cu misiunea și obiectivele organizaționale - Sesizarea neconcordanțelor între obiectivele organizaționale și strategiile privind resursele umane - Descrierea posturilor și ajustarea conținutului lor - Ameliorarea eficacității organizaționale - Garanția că responsabilitățile sunt bine definite - Realizarea unei concordanțe între oamenii și funcțiile existente în structura organizatorică
Obiective psihologice	- Posibilitatea individului de a situa contribuția sa în raport cu normele și de a atrage atenția superiorului - Șansa dialogului - Cunoașterea de fiecare individ a contribuției sale la realizarea obiectivelor organizației - Perceperea poziției și a relațiilor în ierarhia organizației

54

Obiective	Facilități
Obiective de dezvoltare	- Posibilitatea fiecărui salariat de a cunoaște șansele de evoluție în funcție de performanțele proprii și de obiectivele organizației
Obiective procedurale	- Realizarea unui diagnostic permanent al resurselor umane - Gestiunea carierei (promovare, retrogradare, concediere) - Identificarea nevoilor de formare și de perfecționare - Ameliorarea relațiilor inter-personale - Dimensionarea salariilor - Sesizarea deficiențelor structurale și actualizarea grilelor de calificare

55

Modalități de evaluare:

1. **Managerul își evaluează și clasifică subordonații**

Această modalitate are la bază raționamentul că managerul este persoana cea mai autorizată să evalueze în mod realist și obiectiv performanțele subordonaților.

Ca la orice evaluare, judicata managerului trebuie să fie obiectivă și să se bazeze pe performanțele reale. Uneori este utilă păstrarea de jurnale ce înregistrează fapte și atitudini relevante despre subordonați care se constituie în exemple în momentul evaluării.

Dacă evaluarea se realizează de către un grup de șefi ierarhici, crește șansa ca aprecierea să fie mai completă, deoarece cantitatea de informații este mai mare.

Această evaluare poate avea și unele dezavantaje precum ignoranța colectivă. În acest caz, mai mulți superiori își exprimă opinii diferite asupra performanțelor salariaților, rezultatele finale reprezentând valori medii, care duc la nivelarea aprecierilor.

56

2. Subordonații își evaluează șefii ierarhici

Această modalitate face posibilă evidențierea situațiilor conflictuale dintre manageri și subordonați, îmbunătățirea performanțelor manageriale și identificarea managerilor incompetenți.

Ca reacție la aplicarea acestei metode, managerii pot fi “amabili” cu muncitorii, diminuând preocuparea pentru performanțe, sau subordonații nu sunt suficient de critici, descriindu-și șeful în termeni favorabili.

Această modalitate se caracterizează printr-un subiectivism ridicat, și de aceea este mai adecvată pentru evaluarea în universități și institute de cercetare.

57

3. Evaluarea de către salariații aflați pe posturi echivalente

Această modalitate se folosește destul de rar sub formă de grup deschis. Dacă un grup de salariați se adună pentru a se evalua între ei, relațiile viitoare de muncă se pot deteriora în mod substanțial. Datorită acestui fapt sunt utilizate de regulă evaluările individuale.

Această metodă poate fi utilizată și într-o formă combinată, în care sunt luate în considerare atât aprecierile șefului ierarhic, cât și ale colegilor. Avantajele acestei proceduri constau în posibilitatea identificării aspectelor pentru care cele două opinii sunt mult diferite.

4. Autoevaluarea

Această modalitate de evaluare poate fi aplicată numai în anumite situații, deoarece ea reprezintă un instrument de autodepășire. Salariații își depistează punctele tari și punctele slabe, găsind metode de îmbunătățire.

Metoda este dificil de aplicat deoarece salariații folosesc la evaluare alte metode și alte sisteme de valori decât șefii lor.

58

Surse generatoare de erori în procesul de evaluare:

Standarde variabile de la un salariat la altul. Managerul va trebui să evite folosirea unor standarde diferite pentru persoane cu funcții similare, deoarece acest lucru poate să le determine o reacție negativă. Aceeași situație apare și atunci când se folosesc criterii subiective sau formulate într-un mod ambiguu.

Evaluarea de moment. Cel care apreciază trebuie să realizeze echilibru în ceea ce privește ponderea evenimentelor recente și a celor mai vechi. Cercetările efectuate au evidențiat faptul că evenimentele recente au o influență mai mare în aprecierea finală.

Salariații, simțind acest lucru, devin mai conștiințioși atunci când se apropie perioada acordării calificativelor. Această situație poate fi remediată dacă se procedează la înregistrarea tuturor "incidentelor critice".

Subiectivismul evaluatorului este o altă sursă de erori care se datorează sistemului de valori și prejudecăților celui care evaluează. Controlul evaluărilor de către superiori ar putea să elimine această deficiență. Eliminarea subiectivismului este greu de realizat dacă managerul nu-și dă seama că este subiectiv sau nu recunoaște că acest lucru îi afectează aprecierea.

59

Severitatea evaluatorului care se poate concretiza în supraevaluarea sau subevaluarea performanțelor salariaților din mai multe motive: dorința managerilor de a câștiga bunăvoința subordonaților, incapacitatea de a sesiza diferențele între salariați, frica de represalii, lipsa de interes față de performanțele subordonaților, spiritul critic excesiv etc.

Eroarea de contrast apare când evaluarea se efectuează pe baza unor standarde stabilite înainte de evaluarea propriu-zisă, dar compararea se face între persoanele evaluate și nu cu standardele de performanță. Deci, în acest caz, persoanele cele mai slab cotate într-un grup bun pot fi mai performante decât cele mai bune dintr-un grup slab. Pentru a obține rezultate concludente, compararea și ierarhizarea persoanelor trebuie să se realizeze prin raportarea performanțelor obținute la cerințele postului.

60

În concluzie, un sistem corect de evaluare trebuie să îndeplinească următoarele **condiții**:

- atenta pregătire și mediatizare a sistemului de valori și a procedurilor de evaluare a performanțelor în scopul prevenirii reacțiilor de adversitate sau de contestare a rezultatelor;
- existența unui instrument formal de evaluare;
- folosirea unor criterii care limitează puterile absolute ale managerului;
- cunoașterea personală și contractul permanent cu persoana evaluată;
- pregătirea continuă a managerilor pentru activitatea de evaluare;
- existența unui sistem de revizuire, de către șefii ierarhici, a evaluărilor incorecte;
- consilierea și sprijinirea celor care obțin performanțe slabe pentru a le da posibilitatea să-și îmbunătățească rezultatele.

61

Evaluarea performanței se va efectua de către conducătorul ierarhic astfel:

- directorii executivi vor realiza evaluarea performanțelor în cazul inginerilor șefi, șefilor de secții, servicii, birouri independente;
- inginerii șefi, șefii de secții și de servicii pentru tehnicieni, șefi ateliere, șefi formație;
- comisii constituite din șeful de serviciu, secție, instalație, atelier, birou, conform subordonării, și liderul de sindicat local – în calitate de observator pentru restul personalului.

Formularele vor fi semnate de către cei ce realizează evaluarea, iar fiecare salariat va lua cunoștință de rezultatele evaluării competenței profesionale prin semnătură. În final, rezultatele evaluării vor fi centralizate de serviciul informatică.

62