



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII ȘI
TIC-uluiFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013FUNDAȚIA LUMINA
INSTITUȚIE DE ÎNVĂȚĂMÂNT**Investește în oamenii!**

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
 AXA PRIORITARĂ nr 2 - „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
 DOMENIUL MAJOR DE INTERVENȚIE 2.3 - „Acces și participare la formare profesională continuă”
 Titlu proiect: „FPC – Formare pentru competitivitate”
 Numărul de identificare al proiectului: POSDRU/182/2.3/S/154499
 Beneficiar: Fundația Lumina Instituții de Învățământ

Newsletter 19**Aprecierea performanțelor angajaților**

Aprecierea performanțelor reprezintă evaluarea obiectivă globală a activității și comportamentului fiecărui angajat efectuată pe baza unor criterii care privesc rezultatele obținute în muncă, nivelul pregătirii profesionale, preocuparea pentru îmbogățirea cunoștințelor, grija pentru patrimoniul organizației, calitățile personale, comportarea la locul de muncă, în familie și civică, respectarea legilor, păstrarea secretului profesional.

Principalele caracteristici ale activității de apreciere a performanțelor personalului sunt următoarele:

- ✓ este o activitate managerială îndreptățită de faptul că performanțele individuale negative afectează, în măsură determinantă, performanțele de ansamblu ale firmei;
- ✓ are multiple și complexe implicații la nivel individual și organizațional;
- ✓ asigură, în condițiile abordării strategice a problematicii performanțelor individuale și organizaționale, premise necesare instaurării, în cadrul organizației, a unui climat propice practicării „*managementului performanței*”;
- ✓ se bazează pe sprijinul larg al angajaților organizației și pe implicare profundă și constructivă a managerilor de la toate nivelurile ierarhice ale acesteia; drept urmare introducerea oricărui sistem de evaluare a performanțelor trebuie făcută numai în momentul certitudinii că sprijinul tuturor membrilor organizației este asigurat;
- ✓ are strânse legături cu celelalte activități componente ale managementului resurselor umane, rezultatele aprecierii performanțelor personalului organizației influențând acțiunile de recrutare și selecție, determinarea nevoilor de formare și perfecționare a personalului la nivelul de salarizare, perspectivele de promovare, programele de reprojectare a muncii specifice diferitelor posturi și locuri de muncă, cerințele de reducere a personalului organizației.

1.1. Obiective și cerințe

În esență aprecierea performanțelor trebuie să urmărească trei obiective principale:

1. evaluarea performanțelor reale ale angajaților;
2. stabilirea potențialului de conducere;
3. revizuirea retribuției.

Aprecierea performanțelor personalului trebuie să satisfacă anumite *cerințe* specifice:

- Să fie abordată ca un proces nu numai de „măsurare” a performanțelor angajaților, ci și de motivare și dezvoltare a acestora;





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



CNDIPT
OIPOSDRU



FUNDAȚIA LUMINA
INSTITUȚII DE ÎNVĂȚĂMÂNT

Investește în oamenii

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

AXA PRIORITARĂ nr 2 - „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

DOMENIUL MAJOR DE INTERVENȚIE 2.3 - „Acces și participare la formare profesională continuă”

Titlu proiect: „FPC – Formare pentru competitivitate”

Numărul de identificare al proiectului: POSDRU/182/2.3/S/154499

Beneficiar: Fundația Lumina Instituții de Învățământ

- Să fie percepută de întregul personal al organizației ca o activitate constructivă și nu distructivă, ca una pozitivă și nu negativă, deci, având efecte benefice atât la nivel individual cât și la cel al organizației;
- Să se bazeze pe câteva principii determinante:
 - ✓ folosirea cunoștințelor și experienței trecute ca elemente de sprijin al dezvoltării viitoare;
 - ✓ construirea viitorului dezirabil al organizației și al angajaților acesteia, pe baza succeselor înregistrate în trecut și a dificultăților depășite;
 - ✓ conceperea sistemului de apreciere a performanțelor ca o adevărată pârgă de sporire a motivării angajaților și a satisfacției în muncă a acestora;
 - ✓ folosirea aprecierii performanțelor pentru îmbunătățirea comunicării organizaționale, în primul rând între șefi și subordonați, intensificarea relațiilor între angajați și stimularea muncii în echipă.

1.2. Procesul de evaluare a performanțelor

Aprecierea performanțelor poate fi de mai multe feluri:

- ✓ *Individuală sau colectivă;*
- ✓ *Globală sau analitică;*
- ✓ *Cantitativă sau calitativă, făcută în raport cu criteriile cantitative și calitative stabilite pentru diferite posturi și locuri de muncă;*
- ✓ *Formală sau informală, după cum există sau nu o metodologie oficială de evaluare sau contracte oficiale între evaluatori și evaluați (așa cum este și cazul evaluării competențelor profesionale ale cursanților din proiectul FPC, pe care îl coordonează Fundația Lumina Instituții de Învățământ);*
- ✓ *Sistematică sau nesistematică, după cum criteriile în funcție de care se face aprecierea sunt stabilite anterior și necunoscute anterior sau alegerea lor rămâne la latitudinea evaluatorilor;*
- ✓ *Periodică, regulată sau impusă, aleatoare.*

Procesul evaluării trebuie să parcurgă următoarele etape, care se succed logic:

1. Definirea obiectivelor activității de apreciere a performanțelor;
2. Stabilirea politicilor specifice activității prin care se definesc:
 - ✓ orientările majore ale activității de apreciere (nivel de exigență, raportarea la standardele altor organizații, folosirea experienței trecute etc.);
 - ✓ momentele efectuării aprecierii;
 - ✓ periodicitatea acțiunilor de apreciere;
 - ✓ desemnarea persoanelor cu anumite responsabilități de evaluare;
3. Difuzarea în rândurile angajaților a procedurilor de apreciere a performanțelor și a criteriilor de apreciere pregătite temeinic în prealabil;
4. Precizarea obiectului evaluării – potențialul angajaților, comportamentul acestora sau performanțelor acestora;
5. Stabilirea standardelor de performanță, adică nivelul dorit sau așteptat al acestora;
6. Stabilirea tehnicilor de apreciere;
7. Aprecierea propriu-zisă a performanțelor;





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII ȘI
INOVĂRII



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



CNDIPT
OIPOSDRU



FUNDAȚIA LUMINA
INSTITUȚIE DE ÎNVĂȚĂMÂNT

Investește în oameni!

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

AXA PRIORITARĂ nr 2 - „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

DOMENIUL MAJOR DE INTERVENȚIE 2.3 - „Acces și participare la formare profesională continuă”

Titlu proiect: „FPC – Formare pentru competitivitate”

Numărul de identificare al proiectului: POSDRU/182/2.3/S/154499

Beneficiar: Fundația Lumina Instituții de Învățământ

8. Prelucrarea datelor obținute, sintetizarea acestora și analiza lor, conturarea concluziilor aprecierii;
9. Comunicarea concluziilor aprecierii angajaților, consemnându-se contestațiile, nemulțumirile, reacțiile adverse și preîntâmpinându-se eventualele resentimente sau conflicte care pot fi generate la concluzii, ce pot afecta negativ comportamentul angajaților;
10. Dezbaterile concluziilor cu persoanele evaluate în scopul identificării în comun a căilor de îmbunătățire a potențialului, comportamentului și performanțelor acestora;
11. Sprijinirea angajaților cu performanțe slabe pentru îmbunătățirea acestora.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII ȘI
INOVĂRIIFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013FUNDAȚIA LUMINA
INSTITUȚIE DE ÎNVĂȚĂMÂNT**Investește în oameni!**

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

AXA PRIORITARĂ nr 2 - „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

DOMENIUL MAJOR DE INTERVENȚIE 2.3 - „Acces și participare la formare profesională continuă”

Titlu proiect: „FPC – Formare pentru competitivitate”

Numărul de identificare al proiectului: POSDRU/182/2.3/S/154499

Beneficiar: Fundația Lumina Instituții de Învățământ

1.3. Sisteme, metode și tehnici de apreciere a performanțelor

Un sistem de apreciere a performanțelor angajaților unei organizații cuprinde următoarele elemente:

- ✓ politica organizației în domeniul aprecierii performanțelor;
- ✓ criteriile de aprecieri;
- ✓ standardele pentru fiecare criteriu și post sau loc de muncă;
- ✓ tehnica de apreciere;
- ✓ responsabilitățile evaluatorilor;
- ✓ obligațiile și drepturile persoanelor evaluate.

La stabilirea elementelor componente ale sistemului de apreciere a performanțelor propuse unor organizații trebuie să se țină seama de următoarele cerințe:

- ✓ conturarea criteriilor de apreciere pe baza analizei posturilor;
- ✓ comunicarea prealabilă în scris a standardelor de performanță tuturor angajaților organizației;
- ✓ aprecierea performanțelor angajaților pe fiecare dimensiune majoră a activităților care să susțină în cadrul unui sistem formal o pondere a fiecărei dimensiuni pentru determinarea scorului final, aprecierea globală, finală a activității angajaților;
- ✓ stabilirea unor criterii obiective pentru diminuarea sau evitarea aprecierilor subiective;
- ✓ prevederea unor proceduri de contestare de către persoanele evaluate a rezultatelor aprecierii precum și de analiză obiectivă a contestatorilor;
- ✓ stabilirea responsabilităților evaluatorilor astfel încât aceștia să nu dispună de autoritate absolută în efectuarea aprecierilor (să se prevadă posibilitatea să fie controlați și analizați de către manageri de nivel superior);
- ✓ transmiterea în scris, obligatorie, a tuturor deciziilor de personal (de apreciere, de promovare, de concediere etc.) către persoanele vizate.

Un element component al sistemului de apreciere al performanțelor îl constituie *metodele și tehnicile de apreciere*. În acest sens, sunt utile așa numitele « Scale de evaluare », dintre care pe precizăm pe cele mai importante, plus metode utilizate de specialiști (pentru detalii legate de acestea, rugăm ca cei interesați să ne trimități întrebări, pe site-ul www.fpc.lumina.org):

a) Scale de evaluare

1. *Scale de evaluare grafice;*
2. *Scale de evaluare cu pași multipli;*
3. *Scala standardizată;*
4. *Scala de puncte;*
5. *Scale de evaluare axate pe comportament.*

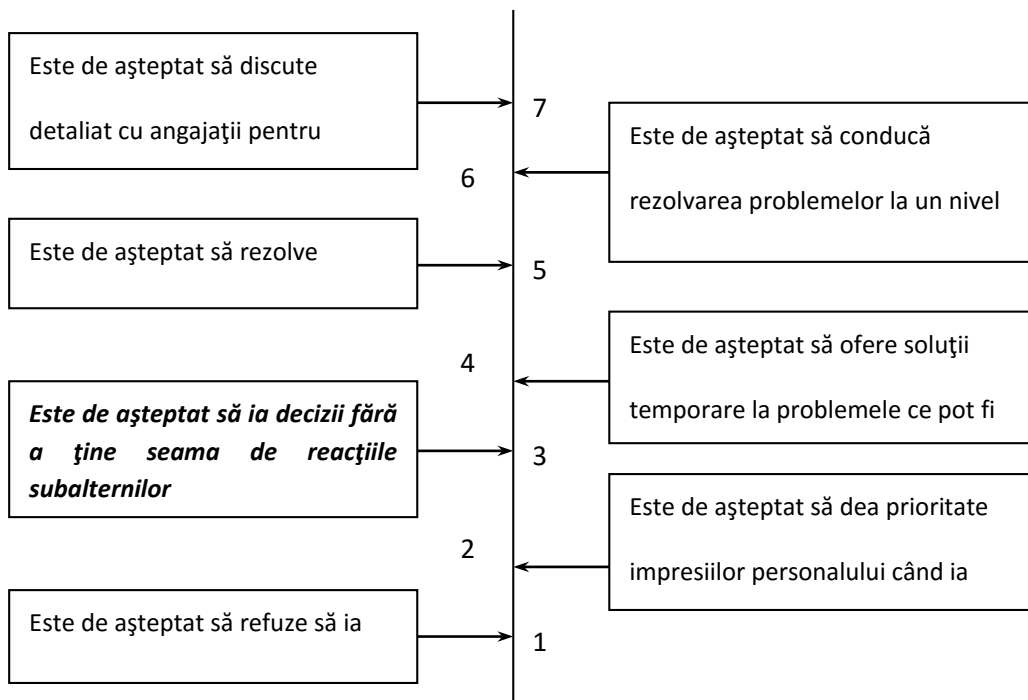




Investește în oameni!

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
 AXA PRIORITARĂ nr 2 - „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”
 DOMENIUL MAJOR DE INTERVENȚIE 2.3 - „Acces și participare la formare profesională continuă”
 Titlu proiect: „FPC – Formare pentru competitivitate”
 Numărul de identificare al proiectului: POSDRU/182/2.3/S/154499
 Beneficiar: Fundația Lumina Instituții de Învățământ

Exemplul de mai jos, se referă la anumite **comportamente care definesc dimensiunile**



performanței privind o anumită latură a activității unei persoane.

b) Metode comparative de apreciere a performanțelor

1. Compararea simplă;
2. Compararea pe perechi;
3. Compararea prin distribuire forțată.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII ȘI
TIC-ului



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



FUNDAȚIA LUMINA
INSTITUȚIE DE ÎNVĂȚĂMÂNT

Investește în oameni!

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

AXA PRIORITARĂ nr 2 - „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

DOMENIUL MAJOR DE INTERVENȚIE 2.3 - „Acces și participare la formare profesională continuă”

Titlu proiect: „FPC – Formare pentru competitivitate”

Numărul de identificare al proiectului: POSDRU/182/2.3/S/154499

Beneficiar: Fundația Lumina Instituții de Învățământ

- c) Tehnica incidentelor critice;
- d) Metoda lipsei de control;
- e) Eseul scris;
- f) Testele de aptitudine, de personalitate sau performanță.

La evaluarea pregătirii grupului țintă din Proiectul FPC se va face apel la o instituție sau firmă specializată în domeniu (în cazul proiectului nostru direct la Fundația Lumina Instituții de Învățământ, care coordonează activitățile în cadrul întregului proiect FPC – Formare Pentru Competitivitate,

04 august 2015

