

Formarea profesională a salariaților și evaluarea performanțelor individuale

Lect. univ. dr. Roxana Radu
Ec. dr. Mioara Neamțu

Employees Vocational Training and the Evaluation of Individual Performances (abstract). The utility and necessity of evaluating individual performances of the employees become obvious in case of evaluating professional competences obtained in the course of different formes of vocational training and perfecting, in case of promotion and also in case of post attestation. The process of evaluation concentrates over the way in which a team or the titular of a post from the organizational structure accomplishes the objectives, tasks, responsibilities or demands established in advance.

1. Formarea profesională a adulților. În mod generic, formarea profesională constă în "orice formă de învățământ care pregătește o calificare pentru o profesie, o meserie sau o slujbă specifică sau care conferă o aptitudine particulară în exercitarea lor, indiferent de vârstă sau de nivelul formării, și chiar dacă programul de învățământ include o parte de educație generală"¹. În sfera acestei noțiuni nu intră activitățile de cercetare științifică. Având în vedere caracteristicile economiei aflate în proces de restructurare, caracteristici ce solicită o piață a muncii care să se poată adapta rapid la noi exigențe, se impune necesitatea organizării unui sistem eficient de formare sau reorientare profesională a adulților.

Codul muncii acordă o atenție specială formării profesionale în Titlul VI. Până la adoptarea noului Cod al muncii, o serie de acte normative au detaliat obiectivele și instituțiile responsabile cu derularea activităților de formare profesională. Astfel, prin Legea nr. 151/1999 privind aprobarea Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 36/1997 pentru modificarea și completarea Legii învățământului nr. 84/1995, se prevede că persoanele juridice sau fizice pot organiza, în cadrul sistemului de formare continuă, împreună cu unității sau instituții de învățământ ori separat, cursuri de calificare, perfecționare și conversie profesională a adulților, care oferă certificate de competență profesionale recunoscute pe piața muncii. În baza aceluiași temei legal, pe perioada în care urmează cursuri de perfecționare a pregătirii profesionale, personalul instituțiilor publice are dreptul la salariu de bază și la celelalte adaosuri la acestea. În cazul în care cursurile sunt organizate în altă localitate decât cea de domiciliu, personalul instituțiilor publice participant beneficiază și de drepturile cuvenite, potrivit dispozițiilor legale, salariaților instituțiilor publice aflați în delegare.

Ulterior, prin Ordonanța Guvernului nr. 102/1998 privind organizarea și funcționarea sistemului de educație permanentă prin instituțiile educaționale² s-a

¹ Costel Gîlcă, *Îndrumar de drept social român și european*, Editura Rosetti, București, 2005, p. 189.

² Aprobata cu modificări prin Legea nr. 133/2000 (M. Of. nr. 346/25.07.2000).

reiterat necesitatea organizării unui sistem educațional în acest domeniu. Astfel, conform art. 2, formarea profesională continuă prin sistemul educațional se realizează prin programe specifice, inițiate și organizate de instituții publice și organisme private cu activitate în domeniu, în spiritul parteneriatului social, utilizând metode interactive cu accent pe demersurile multimedia: educație prin corespondență, educație la distanță, videoconferințe, instruire asistată pe calculator.

Formarea profesională continuă, realizată prin instituții educaționale organizate ca persoane juridice de drept public sau privat, asigură: completarea educației de bază, prin educație recurentă sau compensatorie; formarea profesională continuă prin perfecționarea pregătirii profesionale și dobândirea unor noi calificări profesionale; educația civică, prin dobândirea competențelor și a atitudinilor necesare exercitării drepturilor și asumării responsabilităților sociale ale fiecărui cetățean; educarea, cultivarea aptitudinilor și a intereselor individuale ale cetățeanului pentru îndeplinirea unui rol social activ.

Prin O. G. nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților³ s-a statuat că, în România, formarea profesională a adulților constituie o prioritate națională (art. 1 alin. 1). Impunând principiul accesului egal, fără discriminări, la formarea profesională, urmează ca drepturile și obligațiile angajaților și salariaților în perioada în care salariații sunt cuprinși în cursuri de formare profesională, să fie prevăzute în contractul colectiv sau, după caz, în contractul individual de muncă. Formarea profesională a adulților, conform acestui act normativ, are ca principale obiective: a) facilitarea integrării sociale a indivizilor în concordanță cu aspirațiile lor profesionale și cu necesitățile pieței muncii; b) pregătirea resurselor umane capabile să contribuie la creșterea competitivității forței de muncă; c) actualizarea cunoștințelor și perfecționarea pregătirii profesionale în ocupația de bază, precum și în ocupații înrudite; d) schimbarea calificării, determinată de restructurarea economică, de mobilitatea socială sau de modificări ale capacității de muncă; e) însușirea unor cunoștințe avansate, metode și procedee moderne necesare pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu.

Formarea profesională a adulților cuprinde *formarea profesională inițială* și *formarea profesională continuă*, organizată prin alte forme decât cele specifice sistemului național de învățământ. *Formarea profesională inițială a adulților* asigură pregătirea necesară pentru dobândirea competențelor profesionale minime necesare. În schimb, *formarea profesională continuă* este ulterioară formării inițiale și asigură adulților fie dezvoltarea competențelor profesionale deja dobândite, fie dobândirea de noi competențe.

Formarea profesională a adulților se poate realiza, în condițiile prevăzute de Ordonanța nr. 129/2000, de către persoane juridice de drept public sau privat, iar în cazul uceniciei, și de către persoane fizice, denumite *furnizori de formare profesională*. Aceștia își vor desfășura activitatea în baza unei autorizări acordată de comisiile de autorizare, alcătuite din reprezentanți ai inspectoratelor școlare județene, respectiv ai municipiului București, ai agenților pentru ocupare și formare

³ Aprobată cu modificări și completări, prin Legea nr. 375/11 iunie 2002 (M. Of. nr. 436/21.06.2002).

profesională, prefecturii, ai organizațiilor patronale și sindicale reprezentative. La nivel național activitatea de autorizare a furnizorilor de formare profesională este coordonată de Consiliul Național de Formare Profesională a Adulților.

De asemenea, Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă coordonează la nivel național activitatea de formare a persoanelor aflate în căutarea unui loc de muncă, pune în aplicare politicile și strategiile privind calificarea și recalificarea șomerilor, organizează programe de formare profesională pentru aceste categorii de adulți.

Sursele de finanțare a formării profesionale a adulților avute în vedere de Ordonanța nr. 129/2000, sunt fondurile proprii ale angajatorilor, bugetul asigurărilor pentru șomaj, sponsorizări, donații, surse externe atrase, taxe de la persoanele participante la programele de formare profesională. Societățile comerciale, companiile și societățile naționale, unitățile cooperatiste, regiile autonome și alte instituții pot efectua cheltuieli pentru formarea profesională a salariaților, cheltuieli care se deduc, după caz, din impozitul pe profit sau din impozitul pe venit (art. 34). Această prevedere a legii este de natură să încurajeze alocarea unor sume în beneficiul programelor de formare profesională, care, din păcate, sunt sacrificate de unitățile economice, în scopul atingerii unor performanțe economice rapide.

Pe perioada în care participă la programe de formare profesională finanțate de angajatori salariații primesc drepturile salariale stabilite potrivit contractului individual de muncă pentru programul normal de lucru.

Incidență în materie are și H. G. nr. 1011/2001 privind organizarea și funcționarea învățământului la distanță și a învățământului cu frecvență redusă în instituțiile de învățământ superior menite să asigure posibilitatea de formare inițială, pe perfecționare sau de conversie profesională pentru o largă categorie de cetățeni. Conversia profesională asigurată prin acest sistem de învățământ este de nivel superior și se finalizează prin diplome sau certificate (art. 2 lit. d).

În contractul colectiv de muncă la nivel național pe anul 2007-2010, capitolul VII este dedicat formării profesionale. Părțile chiar definesc termenul de "*formare profesională*" ca fiind orice procedură prin care o persoană dobândește o calificare atestată printr-un certificat ori o diplomă, eliberate conform legii, iar cel de "*formare profesională continuă*" ca fiind procedura prin care o persoană, având deja o calificare ori o profesie, dobândește noi competențe cognitive și funcționale (deprinderi).

Convenind asupra necesității și obligativității perfecționării profesionale a tuturor categoriilor de salariați, s-a prevăzut că la încheierea contractelor colective la nivel de unități trebuie să se facă referire la programul anual de formare profesională și să se identifice posturile pentru care este necesară această formă de pregătire, cheltuielile respective fiind obligația unității.

2. Formarea profesională a salariaților în România. Prevăzută de Constituție în art. 41 alin. 2 ca un drept fundamental al salariaților, formarea profesională continuă sau permanentă întregeste formarea inițială. Caracterul său

permanent decurge din faptul că însoțește adultul pe tot parcursul vieții sale. Obiectivul principal al formării profesionale continue este legat de cel al politicii de ocupare a forței de muncă: adaptarea lucrătorilor la schimbările condițiilor de muncă și la transformările tehnologice și promovarea lor profesională și socială. Formarea profesională continuă beneficiază atât celor care au un loc de muncă și intenționează să și-l păstreze, cât și celor care, pierzându-și locul de muncă, caută să se reangajeze.

Formarea profesională a salariaților are următoarele obiective principale: adaptarea salariatului la cerințele postului sau locului de muncă; obținerea unei calificări profesionale; actualizarea cunoștințelor și deprinderilor specifice postului și locului de muncă și perfecționarea pregătirii profesionale pentru ocupația de bază; reconversia profesională determinată de restructurări socio-economice; dobândirea unor cunoștințe avansate, a unor metode și procedee moderne, necesare realizării activităților profesionale; prevenirea riscului șomajului; promovarea în muncă și dezvoltarea carierei profesionale.

Formarea profesională a salariaților este realizabilă prin următoarele modalități: participarea la cursuri organizate de către angajatori în cadrul unității sau de către furnizorii de servicii de formare profesională din țară sau străinătate; stagii de adaptare profesională la cerințele postului și ale locului de muncă; stagii de practică și specializare în țară și străinătate; ucenicie organizată la locul de muncă; formare individualizată; alte forme de pregătire convenite între angajator și salariat.

Angajatorii au obligația de a asigura, pe cheltuiala lor, participarea la programe de formare profesională pentru toți salariații, cel puțin o dată la 2 ani, dacă au cel puțin 21 de salariați, și cel puțin o dată la 3 ani, dacă au sub 21 de salariați. Angajatorul persoană juridică care are mai mult de 20 de salariați elaborează anual și aplică planuri de formare profesională, cu consultarea sindicatului sau după caz, a reprezentanților salariaților, ce vor deveni anexă la contractul colectiv de muncă încheiat la nivel de unitate.

Acțiunile de formare profesională se adresează fie salariaților, fie foștilor sau viitorilor salariați, și pot fi clasificate în⁴:

a) acțiuni de perfecționare sau de pregătire pentru viața profesională, destinate tuturor persoanelor care nu au o calificare profesională și nici un contract individual de muncă (este vorba despre viitorii salariați);

b) acțiuni de adaptare profesională, având ca obiect facilitarea accesului persoanelor titulare ale unui contract individual de muncă (salariați) la un nou loc de muncă sau la o funcție nouă;

c) acțiuni de promovare, având ca obiect dobândirea de către salariați a unei calificări superioare;

d) acțiuni de prevenire, prin care se urmărește reducerea riscului inadapării salariaților la evoluția tehnologiilor și structurilor întreprinderii;

⁴ A se vedea Gérard Lyon-Caen, Jean Pélissier, *Droit du travail*, 16^e édition, Précis Dalloz, Paris, 1992, p. 66.

e) acțiuni de reconversie profesională, care permit persoanelor care și-au pierdut locul de muncă să-și găsească un altul care necesită o calificare diferită sau lucrătorilor independenți (liber profesioniști) să practice noi activități profesionale;

f) acțiuni de dobândire, întreținere sau perfecționare a cunoștințelor, care permit salariaților să-și îmbogățească gradul de cultură, să-și mențină sau să-și perfecționeze calificarea profesională.

Prin astfel de acțiuni și prin intermediul organelor sale specializate, statul intervine în domeniul formării profesionale și are în vedere cuprinderea următoarelor categorii de populație: salariați, angajatori, persoane aflate în căutarea unui loc de muncă, șomeri, tineri absolvenți confrunțați cu riscul excluderii sociale⁵.

Principala modalitate de realizare a formării profesionale a salariaților constă în participarea la cursuri organizate de către angajator sau de către furnizorii de servicii de formare profesională din țară sau din străinătate.

Formarea profesională a adulților se poate realiza, în condițiile prevăzute de Ordonanța nr. 129/2000, de către persoane juridice de drept public sau privat, iar în cazul uceniciei, și de către persoane fizice, denumite *furnizori de formare profesională*. Asemenea furnizori pot fi și centrele de formare profesională, cu sau fără personalitate juridică, înființate de persoanele de drept public sau privat⁶. Furnizorii de formare profesională trebuie să aibă capacitatea de a presta servicii de formare profesională și de a îndeplini standardele de pregătire profesională.

Formarea profesională se organizează în mod distinct pe nivele de pregătire și specialități, ținând seama de nevoile angajatorilor, de competențele de bază ale adulților, de cerințele posturilor pe care aceștia le ocupă și de posibilitățile lor de promovare sau de încadrare în muncă.

Formarea profesională a adulților se realizează prin programe de formare profesională care cuprind totalitatea activităților de pregătire teoretică și/sau practică destinate unor categorii de persoane, unui grup sau unor persoane în vederea realizării obiectivelor de formare profesională pentru un anumit domeniu.

Programele de formare profesională se organizează de furnizorii de formare profesională pentru ocupații, meserii și profesii, denumite în continuare ocupații, definite și cuprinse în Clasificarea ocupațiilor din România - C.O.R., precum și pentru competențele profesionale specifice mai multor ocupații.

Programele de formare profesională asigură dobândirea unor competențe profesionale în conformitate cu standardele ocupaționale⁷ recunoscute la nivel național, aprobate de Consiliul pentru Standarde Ocupaționale și Atestare, în condițiile reglementărilor legale în vigoare. Furnizorii de formare profesională care solicită organizarea de programe de formare profesională în ocupații pentru care nu

⁵ Al. Țiclea, *Dreptul muncii - Curs universitar*, Editura Rosetti, București, 2004, p. 119.

⁶ A se vedea Al. Țiclea, *Formarea profesională*, în *Revista Română de Dreptul Muncii* nr. 2/2005, p. 30-51.

⁷ Standardul ocupațional este documentul care precizează unitățile de competență și nivelul calitativ asociat rezultatelor activităților cuprinse într-o ocupație.

există standarde ocupaționale pot elabora proiecte de standarde ocupaționale care vor fi supuse spre aprobare în condițiile reglementărilor legale în vigoare.

Programele de formare profesională pot fi structurate pe module și cuprind, în principal, următoarele elemente: a) obiectivele programului de formare profesională exprimate în competențele profesionale ce urmează să fie dobândite de fiecare persoană care urmează programul; b) durata de pregătire pentru realizarea obiectivelor propuse; c) numărul minim și maxim de participanți pentru un ciclu sau o serie de pregătire; d) persoanele cu atribuții de instruire teoretică și practică, denumite în continuare formatori; e) programa de pregătire; f) mijloacele și metodele care asigură asimilarea cunoștințelor și formarea deprinderilor necesare ocupației respective; g) descrierea materialelor de pregătire, a dotărilor și echipamentelor utilizate; h) criteriile de evaluare de proces și finală a îndeplinirii obiectivelor specifice programului de formare profesională.

Furnizorii de formare profesională care organizează programe de formare profesională la care participă persoane cu nevoi speciale vor adapta programele în mod corespunzător în vederea asigurării accesului egal și nediscriminatoriu al acestor categorii de persoane la formarea profesională.

Participanții la programele de formare profesională nu pot fi obligați să participe la alte activități decât cele prevăzute în programa de pregătire.

Furnizorii de formare profesională care organizează programe finalizate cu certificate de calificare recunoscute la nivel național încheie contracte de formare profesională cu participanții la aceste programe. Contractele de formare profesională se înregistrează la comisiile de autorizare a furnizorilor de formare profesională județene, respectiv a municipiului București, denumite comisii de autorizare.

Furnizorii de formare profesională pot organiza programe de formare profesională, finalizate prin certificate de calificare sau de competență profesională cu recunoaștere națională, numai dacă au prevăzut în statut sau, după caz, în autorizația pentru desfășurarea unor activități independente activități de formare profesională și sunt autorizați în condițiile prezentei ordonanțe.

În cazul în care angajatorul nu este autorizat ca furnizor de formare profesională, participarea salariatului la cursurile organizate de angajator va avea drept consecință obținerea unui certificat valabil doar la angajatorul în cauză. Dacă angajatorul este autorizat ca furnizor de formare profesională, certificatul obținut de salariat va fi valabil la nivel național⁸.

În vederea autorizării furnizorilor de formare profesională se înființează comisii de autorizare. La nivel național, activitatea de autorizare a furnizorilor de formare profesională va fi coordonată de Consiliul Național de Formare Profesională a Adulților.

Participanții la programele de formare profesională și persoanele care se califică prin ucenicie susțin la terminarea stagiilor de pregătire teoretică sau practică *teste de evaluare a competențelor profesionale*. Testul de evaluare

⁸ Eufemia Vieru, Dumitru Vieru, *Dreptul muncii*, Editura Lucman, București, 2004, p. 159.

reprezintă un set de probe practice și/sau teoretice prin care se constată însușirea de către participanții la programul de formare profesională a competențelor specifice programului. Testul de evaluare se susține în fața unei comisii de evaluare, constituită din specialiști din afara furnizorilor de formare profesională, numită de comisia de autorizare. La evaluare pot asista și reprezentanți ai furnizorilor de formare profesională care au organizat programul de formare profesională.

Persoanele care promovează testele de evaluare primesc certificate de calificare sau, după caz, certificate de competență profesională.

În funcție de modalitățile de dobândire a competențelor profesionale și de formele de realizare a formării profesionale se eliberează certificate după cum urmează: certificat de competență profesională – pentru cursuri și stagii de inițiere; certificat de calificare profesională – pentru cursuri de calificare sau recalificare; certificat de competență profesională – pentru cursuri și stagii de perfecționare sau specializare; certificat de calificare profesională – pentru ucenicie la locul de muncă.

În cazul programelor de formare profesională structurate pe module, la terminarea fiecărui modul, după susținerea testului de evaluare, se eliberează certificat de competență profesională. Certificatele de calificare se eliberează însoțite de o anexă în care se precizează competențele profesionale dobândite. Formularele certificatelor de competență profesională și, respectiv, de calificare se pun la dispoziție furnizorilor de formare profesională, contra cost, de comisiile de autorizare.

Competențele profesionale dobândite în cadrul altor forme de pregătire profesională pot fi evaluate și certificate de Consiliul pentru Standarde Ocupaționale și Atestare, care eliberează certificate de competență profesională echivalente cu certificatele de calificare și care sunt recunoscute pe piața muncii.

3. Procesul de evaluare a performanțelor profesionale. Activitatea de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților este o componentă a managementului resurselor umane cu profunde și multiple implicații asupra celorlalte activități ale întreprinderii, influențând într-o măsură însemnată climatul organizațional. Procesul de evaluare a performanței are la bază două tipuri de considerații: unele de ordin practic, legate de întrebarea “*ce trebuie făcut?*” și altele de ordin filozofic, care trebuie să răspundă la întrebarea “*de ce trebuie făcut?*”.

Aprecierea, sau notarea valorii profesionale a salariaților este o practică larg răspândită la nivelul organizațiilor din multe țări și din țara noastră. Procesul de evaluare, ca atare, cunoaște o mare varietate de forme: începe de la observarea ocazională, referiri indirecte, practic o acțiune informală, până la un sistem formal și rațional, bazat pe acuratețe, precizie și utilitate.

Definirea aprecierii s-a bucurat de atenția unui larg număr de specialiști înregistrând diferențe temporale, care sunt normale în condițiile în care funcțiunea de resurse umane a întreprinderii a înregistrat evoluții notabile de conținut, dar și diferențe de sferă de cuprindere. Astfel, Ivancevich și Glueck, definind evaluarea

prin prisma rezultatelor obținute, consideră că “evaluarea performanțelor este activitatea de bază a managementului resurselor umane, desfășurată în vederea determinării gradului în care angajații unei organizații îndeplinesc eficient sarcinile sau responsabilitățile ce le revin”⁹.

O altă definiție, care se raportează tot la rezultate, arată că “evaluarea performanțelor, procedeu numit și clasificare a salariaților sau evaluarea rezultatelor, constă în aprecierea gradului în care salariații își îndeplinesc responsabilitățile ce le revin în raport cu postul ocupat”¹⁰.

Romelaer P. consideră evaluarea personalului ca fiind “actul prin care un responsabil ierarhic efectuează o apreciere formalizată a subordonaților săi”¹¹.

În opinia altor specialiști în domeniu, ca de exemplu P. Lemaitre, “evaluarea reprezintă 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”¹².

Sekiou și Blondin consideră evaluarea performanțelor ca fiind “o activitate a gestiunii resurselor umane care constă în susținerea unei judecăți globale și obiective asupra unui salariat în ceea ce privește exercitarea sarcinilor sale într-o perioadă determinată într-o organizație, bazată pe criterii explicite și pe norme stabilite”¹³.

O definiție mai elaborată, formulată de Corneliu Russu și Ileana Gheorghe, arată că “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”¹⁴.

4. Necesitatea și utilitatea evaluării performanțelor profesionale. Oricât de bine ar fi prognozată, evoluția conjuncturii economice este însoțită de frecvente restructurări care afectează, sub aspect cantitativ și calitativ, personalul unei organizații. Licențierea, formarea și promovarea personalului, acțiuni specifice restructurării, trebuie să folosească anumite criterii, altele decât vârsta și/sau

⁹ Ivancevich J.M., Glueck W.F., *Foundation of Personnel/Human Resources Management*, Business Publication, Inc., Texas, 1986, p. 277, citat de: Roșca C., Vărzaru M., Roșca Gh.I., (coordonatori), *Resurse umane-Management și gestiune*, Editura Economică, București, 2005, p. 191.

¹⁰ Roșca C., Roșca D., Negulescu M.C., Neamțu M., *Resurse umane. Pregătirea continuă. Gestiunea carierei*, Editura Universitaria, Craiova, 2005, p.127.

¹¹ Romelaer P., *Gestion des ressources humaines*, Edition Armand Colin, Paris, 1993, p. 146, citat de: Roșca C., Vărzaru M., Roșca Gh. I., *op. cit.*, p. 191.

¹² Mathis R.L., Nica P.C., Rusu C., (coord.), *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997, p.160.

¹³ Sekiou L., Blondin L., *Gestion des ressources humaines, 2^e edition*, Edition DeBoeck Université, Montreal, 2001, p. 304, citat de Roșca C., Vărzaru M., Roșca Gh.I., coord., *op. cit.*, p.191.

¹⁴ Rusu C., Gheorghe I., *Managementul resurselor umane*, Editura Tribuna Economică, București, 2004, p. 124.

vechimea¹⁵, în rândul cărora primează cunoașterea performanței și a potențialului angajaților. Legislația europeană prevede ca licențierea să aibă la bază o analiză și o reclasare internă a personalului în funcție de merit, adică de performanță și de potențial. Pe de altă parte, pe piața muncii, numărul persoanelor cu studii superioare crește mai repede decât cerințele, însă întreprinderile cele mai performante urmăresc să recurgă la reșezări ale structurilor proprii de personal prin atragerea persoanelor superior calificate. În aceeași direcție acționează și mutațiile, uneori spectaculoase din domeniul profesiunilor, impuse de schimbările ce au loc în știința și în tehnica contemporană, schimbări care accentuează ideea calității resurselor umane, a nivelului de competență profesională¹⁶.

Dacă nu de mult aprecierea personalului era considerată un sistem de acțiuni care asigură o bună gestiune a resurselor umane, astăzi ea poate reprezenta, alături de comunicare, un adevărat avantaj competițional. Pentru a administra personalul, este necesară aprecierea. Viața fiecărui salariat din întreprindere este însoțită de evaluări implicite sau explicite. Începând cu recrutarea, cu repartizarea pe post, continuând cu formarea, promovarea, orientarea și salarizarea, aprecierea se dovedește o coordonată fundamentală, unică a managementului și gestiunii resurselor umane. Fără apreciere nu este posibilă nici gestiunea carierei¹⁷.

În general, pentru analiza eficienței unei acțiuni se compară rezultatele obținute cu efortul depus. Această comparație este valabilă și în cazul resurselor umane, cu atât mai mult cu cât acest element esențial în obținerea rezultatelor reprezintă în același timp și o sursă de costuri destul de importantă.

Evaluarea performanțelor vizează, în special, rezultatele obținute, reflectând, în aceeași măsură calitatea activităților desfășurate. Informațiile care rezultă din procesul de evaluare a performanțelor profesionale stau la baza tuturor deciziilor de personal care vizează¹⁸: o mai bună repartizare a personalului pe posturi, potrivit cerinței “omul potrivit la locul potrivit”; retribuirea echitabilă prin acordarea de salarii, sporuri, prime, gradații etc; identificarea factorilor de progres sau regres profesional în vederea organizării celor mai adecvate programe de formare și perfecționare profesională; identificarea celor mai adecvate mijloace de creștere a competenței profesionale și a implicațiilor acesteia asupra rezultatelor competitive ale activității organizației, prin creșterea competenței fiecărui angajat în parte; sporirea capacității decizionale a cadrelor de conducere în ceea ce privește resursele umane ale organizației, prin efectuarea periodică a unor studii statistice referitoare la evoluția/involuția profesională a fiecărui angajat; cunoașterea, de către fiecare angajat, a performanțelor sale profesionale, sporindu-i încrederea în propriile forțe.

Utilitatea și necesitatea procesului de evaluare a performanțelor profesionale este demonstrată atât în cazul evaluării competențelor profesionale dobândite în cadrul diferitelor forme de pregătire profesională, în cazul promovării

¹⁵ Roșca C., Vărzaru M., Roșca Gh. I., *op. cit.*, p. 190.

¹⁶ *Ibidem.*

¹⁷ *Ibidem.*

¹⁸ Roșca C., Roșca D., Negulescu M. C., Neamțu M., *op. cit.*, p. 129-130.

salariaților, cât și în cazul atestării pe post. Astfel, pe parcursul executării contractului individual de muncă, poate interveni atestarea pe post (funcție) care constă în testarea salariatului pentru a verifica dacă și în ce măsură corespunde postului respectiv¹⁹. Atestarea pe post poate fi utilizată de către orice angajator, pentru că ea apare ca o modalitate de manifestare a dreptului angajatorului de a controla în permanență în ce măsură un salariat al său corespunde postului pe care îl ocupă. Modalitatea efectivă de examinare constă, de regulă, din susținerea unei lucrări scrise și a unui interviu din care să rezulte cunoștințele profesionale pe care salariatul și le-a însușit pe parcursul activității, având ca bază de pornire atribuțiile ce îi revin din fișa postului. În cazul în care, în urma atestării, salariatul nu dovedește că răspunde exigențelor postului, există posibilitatea ca, în funcție de aptitudinile probate, să poată fi atestat pe un alt post vacant corespunzător. Dacă salariatul nu consimte la o asemenea soluție sau dacă nu există nici un alt post vacant corespunzător, se va proceda la desfacerea contractului individual de muncă pentru necorespondere profesională (art. 61 lit. d) din Codul muncii).

Evaluarea performanțelor profesionale este o activitate de mare complexitate, destul de dificilă și delicată, uneori controversată, deoarece ea este asociată de multe ori cu restructurări care vizează licențieri. Așa se explică faptul că unii angajați se tem că evaluările pot fi folosite în mod abuziv ca o amenințare, ceea ce duce la o stare de nesiguranță. De aceea, este foarte important ca evaluarea să fie înțeleasă așa cum trebuie să fie de fapt: pozitivă, mai degrabă, decât negativă. Totodată, se impune ca evaluarea performanțelor să apară drept învățare din trecut și un ajutor pentru viitor; recunoaștere a abilităților și a potențialului; dezvoltare a cunoștințelor, aptitudinilor și modelare a atitudinilor; creștere a motivației și satisfacției în muncă; intensificare a relațiilor și sprijinire a muncii în echipă²⁰.

5. Principalele probleme ale procesului de evaluare. Spre deosebire de analiza postului, care se referă la conținutul și cerințele postului, sau spre deosebire de evaluarea postului, care implică determinarea valorii relative a unui post, evaluarea performanțelor se focalizează asupra modului în care deținătorul postului își îndeplinește obiectivele, sarcinile, responsabilitățile sau cerințele postului respectiv. De aceea, pentru a evita anumite confuzii ce pot să apară și să provoace neînțelegeri, facem mențiunea că procesul de evaluare, prin natura componentelor sale: evaluarea potențialului, evaluarea competențelor, evaluarea comportamentului și evaluarea performanței propriu-zise, vizează ținte distincte²¹.

Evaluarea potențialului și a capacității de evoluție sau de dezvoltare a unei persoane se realizează pe baza unor trăsături, sau caracteristici personale ale acesteia, precum și pe baza unor date și informații despre ceea ce este persoana respectivă și mai puțin despre comportamentul în muncă, despre ceea ce face aceasta în cadrul postului deținut, sau despre activitatea sa.

¹⁹ A se vedea I. Tr. Ștefănescu, *Dreptul muncii*, Editura Lumina Lex, București, 2002, p. 249-251.

²⁰ Manolescu A., *Managementul resurselor umane*, Editura RAI, București, 1998, p. 314.

²¹ Prelucrare după: Manolescu A., *op. cit.*, p. 390-391; Roșca C., Vărzaru M., Roșca Gh.I., *op. cit.*, p. 191-192.

Noțiune vagă și complexă, *potențialul* este orientat cu precădere spre viitor și înseamnă în același timp competențe, aptitudini mentale în sens psihologic (în materie de aptitudini generale sau speciale), dar și motivații și aspirații, chiar trăsături ale personalității.

Deși punctul de plecare îl constituie performanța trecută (aprecieri asupra realizărilor anterioare), evaluarea este orientată spre viitor. Această modalitate de abordare aduce în prim-plan o serie de alte probleme deoarece unele previziuni/incertitudini ale viitorului pot constitui premise pentru reconsiderarea multor aspecte ale evaluărilor și promovărilor ulterioare ale personalului; gama tot mai restrânsă de oportunități poate da naștere unor speranțe false sau nerealiste; validitatea rezultatelor este pusă sub semnul întrebării, iar unele evaluări ca, de exemplu, cele bazate pe trăsăturile de caracter, pot fi contestate cu ușurință; evaluarea orientată spre viitor nu asigură feedback-ul necesar angajaților.

Evaluarea competențelor își propune să aprecieze cunoștințele operaționale valide ale unui salariat. Această abordare pornește de la situații profesionale actuale și vizează să identifice care sunt competențele generice ale salariatului care urmează să fie supus unor acțiuni de adaptare, ameliorare sau eventual de atragere prin formare, respectiv identificarea unor itinerarii profesionale (carieră) etc.

Evaluarea comportamentului are în vedere evaluarea acelor manifestări de comportament care sunt legate sau se încadrează în caracteristicile de performanță. Respectiva evaluare evidențiază conduita angajaților, adică ce fac angajații în exercitarea atribuțiilor comparativ cu ceea ce ar trebui să facă. Evaluarea comportamentului estimează, de fapt, gradul în care un angajat se integrează în specificul unui post, comportându-se în modul cerut de acesta.

Este cunoscut faptul că o anumită performanță se poate obține utilizând diferite modele comportamentale. De aceea, evaluarea comportamentului se bazează pe realizarea feedback-ului cu angajații în legătură cu schimbările care se impun în comportamentul acestora pentru a-și îmbunătăți performanțele. În acest sens, unii autori (Randell și Packard) pun accentul pe necesitatea de a se acționa mai întâi pe direcția schimbării atitudinilor comportamentale și numai după aceea pe evaluarea ca atare a comportamentului.

Evaluarea propriu-zisă a performanței se referă la evaluarea rezultatelor obținute de salariat în eforturile de îndeplinire a obiectivelor ce îi revin, evaluare exprimată diferențiat pe posturi în funcție de specificul acestora. Specialiștii în domeniul resurselor umane, printre care O. Klaus și A.S. Pitter, consideră că această țintă a evaluării performanțelor profesionale este preponderentă în ansamblul componentelor evaluării.

O analiză sumară a celor patru componente ale procesului de evaluare ne permite să tragem următoarele concluzii:

- primele două (evaluarea potențialului și evaluarea competențelor) regrupate în sintagma evaluare a persoanelor, servesc, îndeosebi, la selecția personalului, precum și la orientarea sau dezvoltarea carierei profesionale;
- ultimele două componente (evaluarea comportamentului și evaluarea performanței) vizează, în mod special, performanțele sau rezultatele obținute,

reflectând prin parametrii specifici, atât cantitatea, dar mai ales calitatea activităților desfășurate deja, într-o perioadă anterioară.

Studiul evaluării trebuie să abordeze nu numai persoanele ce fac obiectul unei astfel de acțiuni, ci și evaluatorul și poziția lui în ierarhia conducerii. Evaluatorul trebuie să cunoască toate detaliile activității desfășurate de către persoana evaluată, să exercite un anumit control și să aibă la dispoziție un sistem real de sancțiuni, în afara căruia evaluarea devine un exercițiu formal și inutil.

Pentru mulți angajați sau chiar cadre manageriale, cuvântul “*evaluare*” în sine, poate avea implicații negative, deoarece, în cele din urmă, se are în vedere evaluarea propriilor lor performanțe, proces care, după cum se știe, poate conține numeroase erori sau probleme potențiale. De aceea, pentru a evita această interpretare greșită, este necesar ca descrierea procesului de evaluare să se realizeze într-un mod care să sugereze cu mai multă precizie scopurile acestei activități, ca de exemplu²²: îmbunătățirea și dezvoltarea performanței; progresul și planificarea; analiza comună și planificarea acțiunii; investiția în oameni.

Ca o concluzie privitoare la problemele procesului de evaluare a performanțelor, se poate spune că evaluarea performanțelor trebuie înțeleasă astfel încât aceasta să fie ceea ce, de fapt, este: pozitivă, mai degrabă decât negativă; constructivă, mai degrabă decât distructivă; o privire spre viitor, mai degrabă decât o privire spre trecut.

6. Forme de evaluare a performanțelor. Indiferent dacă există sau nu un sistem, sau un program formal de evaluare, în practica managementului resurselor umane evaluarea este utilizată în diferite momente necesitate de fluxurile de personal: recrutare, selecție, promovare, remunerare, redistribuire, licențiere. În felul acesta, în cadrul organizațiilor se regăsesc, în general, două sisteme de evaluare a performanțelor: *sistemul formal* și *sistemul informal*²³.

Pentru a fi în conformitate cu prevederile legislației în domeniu, și pentru a servi scopurilor organizaționale, un sistem de evaluare a performanțelor trebuie să furnizeze date și informații cât mai corecte și precise, obiectiv a cărui înfăptuire impune un *sistem de evaluare formal*. Ca urmare, organizațiile mari, și nu numai, acordă o atenție deosebită evaluării formale (convenționale), care presupune evaluarea performanței angajatului într-un mod sistematic și planificat.

Un sistem formal de evaluare presupune un contact oficial între manageri și subordonați, care se derulează potrivit unei metodologii oficiale. Principalele avantaje ale programului formal de evaluare constau în următoarele: permite o evaluare continuă, regulată și sistematică a performanțelor; este mai obiectiv, fiind mai ușor de apărat în susținerea deciziilor de personal și mai deschis controlului din afară; întrucât presupune consemnarea în scris a observațiilor și impresiilor privind performanța angajaților, managerii sau superiorii pot compara evaluările de performanță ale subordonaților lor cu evaluarea altor superiori sau manageri pentru

²² Hudson H., *The Perfect Appraisal*, Century Business, London, 1992, p. 2.

²³ După: Manolescu A., *op. cit.*, p. 392-394.

a verifica consistența acestora; previne reacțiile de adversitate sau de contestare a rezultatelor prin faptul că se realizează o atentă pregătire și mediatizare a sistemului de valori și a procedurilor de evaluare, iar standardele și criteriile de evaluare folosite determinate în prealabil sunt cunoscute și însușite de către cei evaluați; evită discriminări în legătură cu angajații minoritari, în toate fazele fluxului resurselor umane: recrutare, selecție, promovare, salarizare etc.

Evaluarea informală (neconvențională) constă într-o evaluare continuă a performanței unui angajat, făcută de managerul său în cursul desfășurării obișnuite a activității. Este o evaluare ad-hoc, care se bazează în aceeași măsură pe intuiție, cât și pe dovezi concrete ale rezultatelor obținute, fiind un produs secundar al relației cotidiene dintre manager și subordonatul său. Fiind influențate, printre altele, de unele politici specifice sau de unele procese interpersonale, evaluările informale, care se realizează ori de câte ori este necesar, prin observații, conversații sau examinări cumulate în timp, au fost și sunt, cu toată doza lor de subiectivism, la fel de importante în influențarea deciziilor de personal ca și evaluările întreprinse într-o manieră formală.

Avantajele unui sistem informal de evaluare a performanțelor constau în următoarele aspecte: necesită un timp mai redus pentru a fi proiectat și administrat, comparativ cu un program formal de evaluare; este folosit, îndeosebi, în situațiile în care nu este posibilă întreruperea activității angajaților evaluați, sau în situațiile în care timpul disponibil al evaluatorului este limitat; este practicat cu succes de către organizațiile mici.

7. Categoriile de evaluatori. Evaluarea performanțelor poate fi efectuată de către persoane care se află în diverse poziții în structura organizației sau față de salariatul evaluat. Se pot identifica astfel, următoarele forme de evaluare: evaluarea efectuată de către șefii direcți; evaluarea efectuată de către subordonații direcți; evaluarea efectuată de către egali; autoevaluarea; evaluarea efectuată de către evaluatorii externi.

Evaluarea efectuată de către șefii direcți are la bază premisa că managerii (șefii direcți) cunosc cel mai bine subordonații, cerințele activităților desfășurate și, deci, sunt persoanele cele mai autorizate să evalueze în mod realist și obiectiv performanțele salariaților. Este modalitatea de evaluare cea mai răspândită (aproximativ 92-95% din evaluările performanțelor în diferite organizații sunt efectuate de către șefii direcți). În mod current, superiorul ierarhic are și competența recompensării subordonaților, fapt care justifică efectuarea evaluării salariaților de către acesta. Literatura de specialitate dar și practica managerială recomandă ca rezultatele evaluării performanțelor de către șefii direcți să fie aprobate de către șefii ierarhici ai acestora, iar în procesul de evaluare șefii direcți să fie asistați de specialiști în domeniu pentru a se asigura mai multă obiectivitate și realism aprecierilor.

Evaluarea efectuată de către subordonații direcți este adecvată doar anumitor situații și domenii de activitate. Evaluarea șefilor de către subordonații direcți are avantaje dar, în același timp, și dezavantaje. Avantajele acestei forme de

evaluare constau în următoarele: determină managerii să acorde o mai mare atenție relațiilor cu subordonații; evidențiază situațiile conflictuale dintre manageri și subordonați; îmbunătățește performanțele și potențialul managerial; permite identificarea managerilor (șefilor direcți) mai puțin competenți. Pe de altă parte, dezavantajele acestei evaluări sunt: reacția negativă pe care o pot avea unii manageri când sunt evaluați de către subordonați, de aceea această modalitate de evaluare trebuie axată numai pe aspecte ale performanței pe care subordonații le cunosc bine; frica de represalii îi poate face pe salariați să fie indulgenți în aprecieri, de aceea asigurarea anonimatului salariaților evaluatori este absolut necesară; unii manageri pot să-și diminueze preocupările și exigența față de performanțele salariaților din dorința de a obține bunăvoința subordonaților; subordonații nu sunt suficient de obiectivi și critici, având tendința să-și evalueze șeful în funcție de modul în care sunt tratați de către acesta și mai puțin în funcție de criteriile de performanță stabilite.

Evaluarea de către egali (salariați aflați în posturi similare sau echivalente) este o modalitate destul de rar întâlnită, deși s-a dovedit că are o mai mare acuratețe din două motive: de regulă, numărul evaluărilor independente (cu colegii pe post de evaluator) este mare, media acestora fiind mai precisă decât o singură evaluare; interacțiunile zilnice dintre colegi, apropierea de locul activităților și evenimentelor profesionale furnizează păreri, imagini și aprecieri mai cuprinzătoare asupra performanțelor. Această modalitate de evaluare poate, însă, determina neînțelegeri, poate deteriora sau dezbină relațiile unei echipe de muncă. Este recomandată pentru dezvoltarea resurselor umane în general și a individului în special și mai puțin pentru deciziile administrative de personal.

Autoevaluarea este o modalitate de evaluare prin care salariații (în calitate și de evaluatori) își determină punctele tari și slabe, își evaluează propriile performanțe. Metoda permite șefilor direcți să vadă situația din punctul de vedere al subordonaților și să descopere în acest fel cum percep aceștia propria activitate (în măsura în care autoevaluarea este făcută cu sinceritate). Autoevaluarea este o sursă valoroasă de informații, reprezintă o diminuare a atitudinii pasive față de procesul de evaluare, stimulează dialogul dintre subordonați și șefi. Autoevaluarea își are propriile limite, fiind afectată, în mod deosebit, de eroarea de indulgență (îngăduință) și de tendința salariaților de supraevaluare prin acordarea de calificative nejustificate propriilor performanțe.

Evaluarea efectuată de către evaluatori externi necesită timp și costuri mari deoarece se face apel la personal de specialitate din afara organizației. Se apreciază că evaluările experților externi sunt mai obiective și mai precise (lipsa subordonărilor ierarhice este fundamentală). Există însă și riscul ca evaluatorii externi să nu cunoască toate elementele relevante ale activității organizației, acuratețea evaluărilor în acest caz fiind afectată în mod semnificativ.

8. Procedura de evaluare. Evaluarea performanțelor individuale se face continuu, în raport cu cerințele postului ocupat. Evaluarea are caracter sistematic și autoreglator, fiind coordonată de către compartimentul de resurse umane.

Procesul de evaluare presupune un dialog deschis între evaluator și evaluat, în urma căruia se evidențiază care sunt prioritățile în desfășurarea activității persoanei evaluate și în ce măsură activitatea evaluatorului contribuie la realizarea performanțelor compartimentului/ instituției din care face parte. Pe toată durata perioadei de evaluare se recomandă un contact permanent între evaluator și evaluat, astfel încât să se realizeze o evaluare eficientă pentru ambele părți.

Evaluarea propriu-zisă pornește de la criteriile de evaluare a performanțelor individuale cărora li se atribuie o pondere ce reprezintă importanța fiecărui criteriu în contextul activității salariatului, astfel:

- gradului de îndeplinire a standardelor de performanță i se acordă cea mai mare importanță în evaluarea globală și i se acordă o pondere de 50% ;
- criteriul de asumare a responsabilităților primește o pondere de 30% în evaluarea globală a performanțelor individuale;
- adecvarea la complexitatea muncii primește o pondere de 10%;
- pentru inițiativă și creativitate se atribuie o pondere de 10%.

Pentru analiza activității angajaților, fiecăruia dintre cele patru criterii enunțate i se acordă un calificativ notat de la 5 la 1, cu următoarele semnificații: nota 5 - foarte bine; nota 4 - bine; nota 3 - la nivelul standardelor; nota 2 - satisfăcător; nota 1 - nesatisfăcător.

Evaluarea activității este consemnată în „Fișa de evaluare”, fișă care are caracter multiplu deoarece calificativele sunt atribuite de către: a) angajat, prin procedeele de autoevaluare; b) șeful imediat ierarhic; c) un coleg (angajat) cu același grad și aceeași funcție, care execută aceleași lucrări sau lucrări similare; d) managerul instituției, care decide asupra calificativului final, ținând cont de cele trei evaluări anterioare. Acesta elimină valorile extreme dintre calificativele acordate fiecărui criteriu și își trece calificativul care devine calificativul definitiv, cel luat în calcul pentru obținerea punctajului total.

Rezultatul evaluării (punctajul total) se aduce la cunoștința celui evaluat care are dreptul să conteste dacă nu este de acord cu evaluarea făcută.

Prin compararea procentajului obținut în urma evaluării cu punctajul postului, rezultă una din situații posibile :punctajul realizat să se înscrie între limitele cerute de punctajul postului, ceea ce înseamnă că angajatul corespunde postului ocupat; punctajul realizat este sub limita minimă a postului, ceea ce impune includerea într-un program de pregătire, trecerea pe un post inferior sau licențierea; punctajul realizat se situează peste limita maximă din punctajul postului, ceea ce poate avea drept consecință promovarea într-o funcție superioară (dacă este o asemenea funcție vacantă și dacă acest punctaj se situează cel puțin la nivelul minim din punctajul postului de promovare) sau recompensarea superioară a acestuia.