MODALITĂŢI DE CREŞTERE A PERFORMANŢEI ANGAJAŢILOR ÎN CADRUL ÎNTREPRINDERII

Daniela BALABAN

CZU: 005.963-057.51 balabandani93@gmail.com

Performance appraisal is one of the most important processes in human resource management as it directly influences the company's financial share. Performance evaluation is performed in order to identify the factors that prevent the increase of performance and to take measures to stimulate performance. These represent a whole process, involving different traditional and modern methods of evaluation. For a good performance it is necessary the detailed analysis of the processes, the procedures of the entity as well as of its management.

Evaluarea performanței este unul dintre cele mai importante procese în managementul resurselor umane, deoarece are un efect mare atât asupra cotei financiare, cât și asupra cotei de piață a oricărei organizații. Evaluarea performanței presupune analiza periodică a performanței angajaților măsurată în raport cu cerințele postului. Procesul de evaluare a performanței are ca scop identificarea problemelor care afectează performanța și propunerea de măsuri pentru creșterea performanței. Evaluarea performanței, atât a intreprinderii, cât și a angajaților, se face prin metode tradiționale și moderne. Cele mai frecvent aplicate metode tradiționale de evaluare a performanței angajaților sunt: metoda eseului, scala de evaluare cu ancore comportamentale, metoda listei de verificare, metoda de clasare și tehnica incidentului critic [1, p.30]. Cu toate acestea, în ultimul timp majoritatea companiilor optează pentru aplicarea unei metodei moderne, și anume – a managementului prin obiective.

Managementul prin obiective este metoda prin care conducerea firmei definește obiective pentru fiecare departament și prin obiectivele stabilite se monitorizează și se evaluează performanțele departamentului, angajaților. Avantajul acestei metode este că permite evaluarea rapidă a performanței angajaților și identificarea metodelor potrivite pentru sporirea acesteia. Pentru a crește succesul metodei date, se recomandă să fie aplicată împreună cu metoda de benchmarking [2, p.71]. Această metodă oferă rezultate semnificative numai dacă obiectivele sunt stabilite corect. Este important ca obiectivele stabilite să fie realizabile și măsurabile. Potrivit autorului Peter Drucker, unul dintre fondatorii managementului modern, „*nu putem controla ceea ce este imposibil de măsurat*” [3, p.20].

Entitatea studiată evaluează frecvent performanțele angajaților săi și întreprinde diverse măsuri în scopul stimulării performanței. În cadrul entității se aplică următoarele metode menite să crească performanța angajaților:

– *Utilizarea indicatorilor-cheie de performanță (KPI)*, care reprezintă un adaos salarial semnificativ la salariu de bază. Realizând obiectivele sistemului

KPI, angajaţii au posibilitatea de a câştiga 50% adăugător salariului de bază, compania oferă procente suplimentare pentru sepraîndeplinirea fiecărui indicator, ceea ce dă angajaţilor posibilitatea de a câştiga adiţional până la 75% la salariul de bază.

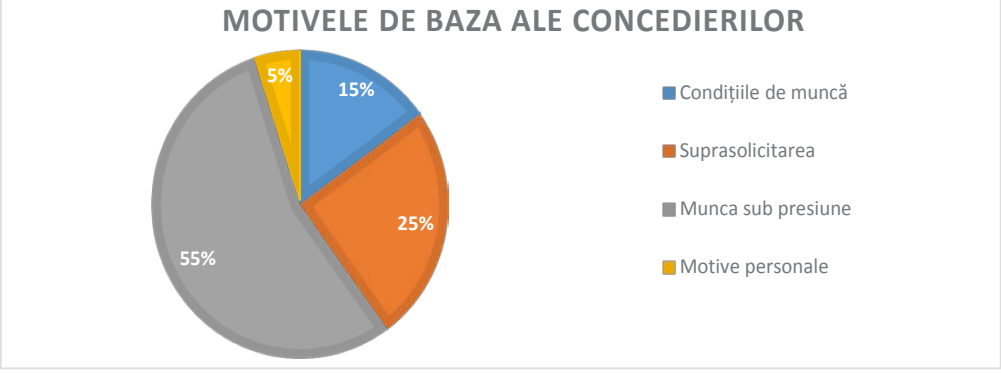
– *Organizarea sistematică a trainingurilor de perfecţionare pentru angajaţi*. Tema şi conţinutul trainingurilor rezultă din obstacolele care împiedică atingerea indicatorilor de performanţă.
– *Posibilitatea de creştere salarială la fiecare 3 luni*, aceasta realizându-se prin intermediul unor testări scrise bazate pe procedurile şi regulamentele interne ale entităţii.
– O altă practică aplicată în vederea stimulării performanţei angajaţilor este *premierea anuală a angajaţilor, care au dat dovadă de cele mai bune performanţe pe parcursul anului.*

În vederea creşterii performanţei angajaţilor, conducerea entităţii studiate aplică atât motivaţie financiară, cât şi non-financiară, rezultatele fiind, desigur, diferite ca urmare a aplicării ambelor metode; totuşi, un factor pozitiv este că se aplică foarte puţină motivaţie negativă.

Cea mai mare provocare pentru companie, care afectează direct şi semnificativ atât performanţa întregii entităţi, cât şi performanţa angajaţilor săi, este nivelul ridicat de fluctuaţie. Se recomandă ca pentru o bună funcţionalitate a resurselor umane să se menţină nivelul de fluctuaţie a personalului în limita de 5% şi nu mai mult. Compania se confruntă cu problema fluctuaţiei personalului, aceasta fiind un obstacol în procesul de creştere a performanţei. Gradul ridicat de concedieri implică cheltuieli financiare pentru companie şi determină o scădere a performanţei angajaţilor, întrucât un nou angajat nu poate prezenta aceleaşi rezultate de performanţă precum un angajat care lucrează în cadrul entităţii o perioadă mai îndelungată. Cele mai multe concedieri sunt generate de motivele ilustrate în Diagrama de mai jos.

Diagramă

Cauzele generetaoare de concedieri pentru anul 2021



Sursa: elaborată de autor.

Majoritatea angajaților (55%) au enunțat ca motiv al concedierii munca sub presiune, întrucât sistemul de salarizare din cadrul companiei se bazează în mare măsură pe indicatorii de performanță. Performanța fiecărui angajat este importantă și este monitorizată strict realizarea fiecărui indicator. Verificările și monitorizările sistematice amplifică senzația de presiune la majoritatea angajaților. Mulți angajați nu pot rezista presiunii, ajungând la un moment în care devin demotivați, obosiți și în cele din urmă decid să se concedieze.

Întrucât majoritatea angajaților care demisionează sunt dintre cei recent recrutați, se recomandă revizuirea scopurilor indicatorilor KPI pentru angajații care lucrează în cadrul entității mai puțin de 5 luni. Indicatorii în sine rămân la fel ca pentru restul angajaților, doar pentru a schimba ușor obiectivele. În prezent, obiectivele sunt identice pentru toți angajații, indiferent de experiența de lucru în cadrul companiei.

Prea mulți indicatori sunt incluși în tabloul de bord KPI, astfel încât angajaților le este dificil să memoreze obiectivele propuse pentru fiecare indicator. Pentru o performanță sporită este recomandat să se includă în tabloul de bord KPI nu mai mult de 5 indicatori.

Revizuirea salariului de bază pentru angajații nou-recrutați este o altă recomandare cu scop de sporire a performanței. Salariul de bază pentru angajații noi este de 5600 de lei, însă cerințele postului sunt mari. Dacă comparăm ofertele pe piața muncii, putem observa că pentru competențele pe care entitatea studiată le solicită salariul oferit este prea mic.

Un alt aspect care ar trebui revizuit este procesul de recrutare. Angajații de la departamentul de recrutare sunt foarte puțin preocupați de performanța viitorului angajat, care a aplicat pentru post. Pentru ei, candidatul perfect este cel care cunoaște o limbă străină, are vârsta de până la 45 de ani și are cunoștințe minime de utilizare a calculatorului. Totuși, aceste abilități nu sunt suficiente pentru ca candidatul să îndeplinească sarcinile și obiectivele stabilite. Este important ca la etapa interviului să se convină asupra a ceea ce trebuie să știe angajatul, să se indentifice la candidat abilitățile și calitățile necesare postului. Candidatul potrivit pentru entitate este cel care are formate urmatoarele competențe: comunicare, orientare către realizare sau rezultate, orientare către client, lucru în echipă.

Performanța entității este obiectivul primordial și pentru ca el să fie realizat este necesară recrutarea, intruirea și motivarea potrivită a angajaților entității. În acest proces trebuie să fie implicați activ nu doar managerii de echipă, ci și departamentul de resurse umane.

Referințe:

1. ADAMS, C., NEELY, A. The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. In: *Financial Times, Prentice Hall*, 2002, p.30.
2. SINAMBELA, L.P. *Human Resource Management: Built solid teamwork to increase performance*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016, p.71.
3. DRUCKER, P. The Practice of Management. In: *Harper Business*, 1954, p.20.

Recomandat
***Svetlana MIRONOV**, dr., conf. univ.*