



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

**PROCEDURA DE EVALUARE SI MOTIVARE A EXPERTILOR IN CADRUL  
PROIECTULUI**

**“Investește în tinerii NEETs!” - ID proiect: POCU/991/1/3/153352**





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

## INTRODUCERE:

Capacitatea de cunoaștere a omului este inseparabilă de abilitatea sa de a evalua, care face posibilă selecția, ierarhizarea și sistematizarea informațiilor. Fie că vizează obiective, fenomene sau procese, plasarea pe o anumită poziție a unei scări valorice determină în mod curent atitudini, decizii și acțiuni.

Din perspectiva managerială, aprecierea rezultatelor unei activități, raportate la obiectivele organizației și în relație cu contextul real în care se desfășoară, constituie o condiție a oricărui demers de perfecționare sau de adaptare. La nivel individual, de organizație sau sistem, evaluarea corect efectuată permite înțelegerea clară a deficiențelor și deschide calea unor posibile îmbunătățiri.

Într-un sens mai larg, evaluarea performanțelor este considerată o acțiune, un proces sau un anumit tip de activitate cognitivă, prin care un evaluator apreciază sau estimează performanța unei persoane în raport cu standardele stabilite, precum și cu reprezentarea sa mentală, propriul său sistem de valori sau cu propria sa concepție privind performanța obținută.

Evaluarea resurselor umane presupune trei activități distincte: evaluarea comportamentului, evaluarea potențialului și a capacității de dezvoltare, evaluarea performanțelor obținute. Nu toate evaluările au un efect pozitiv și, din această cauză, evaluarea performanțelor este una dintre cele mai detestate activități.

*Evaluarea potențialului și a capacității de dezvoltare* se realizează pe baza unor trăsături, sau caracteristici personale ale acestuia și mai puțin despre comportamentul în muncă. Deși punctul de plecare îl constituie performanța "trecută", evaluarea este orientată spre viitor.

*Evaluarea comportamentului.* Evaluarea comportamentului estimează, de fapt, gradul în care un angajat se integrează în specificul unui post, comportându-se în modul cerut de acesta.

*Evaluarea performanțelor* are în vedere, în primul rând, evaluarea rezultatelor obținute, formulate sau evidențiate pe posturi în funcție de specificul acestora, această evaluare fiind cea mai des întâlnită.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

### **MOTIVE ALE EVALUĂRII:**

Există mai multe motive pentru care organizațiile desfășoară proceduri de evaluare, și care pot fi rezumate după cum urmează:

- Pentru a identifica nivelul performanței în muncă;
- Pentru a afla care sunt punctele tari și slabe ale unui angajat;
- Pentru a permite angajaților să-și îmbunătățească performanța;
- Pentru a-i motiva pe angajați la nivel individual;
- Pentru a le afla necesitățile de instruire și perfecționare profesională;
- Pentru a afla care este potențialul lor de performanță;

### **ETAPELE PRINCIPALE ALE PROCESULUI DE EVALUARE :**

Evaluarea performanțelor este considerată ca un proces continuu, sistematic și autoreglator, punctând etapele principale ale acestuia:

- definirea obiectivelor evaluării performanțelor,
- stabilirea politicilor de evaluare a performanțelor,
- stabilirea evaluatorilor
- stabilirea criteriilor de evaluare,
- stabilirea standardelor de performanță, respectiv alegerea metodelor și tehnicilor de evaluare,
- evaluarea propriu-zisă a performanțelor,
- sintetizarea și analiza datelor și informațiilor,
- adoptarea deciziilor în urma analizei rezultatelor prin identificarea căilor de îmbunătățire a performanțelor și consilierea și sprijinirea celor cu performanțe slabe în vederea îmbunătățirii acestora.

### **METODE DE EVALUARE A PERFORMANTELOR:**

Pentru evaluarea performanțelor se folosesc o serie de metode dintre care cele mai cunoscute sunt următoarele:





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- grila de evaluare;
- metodele comparative de ierarhizare
- metoda scalelor de apreciere comportamentală (BARS);
- metoda managementului prin obiective (MBO);
- metoda evaluării personalului pe baza performanțelor.

a) *managerii își evaluează subordonații:*

- este cea mai des întâlnită metodă, favorizată de o puternică tradiție organizațională;
- completarea de către manageri a unor jurnale în care înregistrează evenimente și atitudini relevante ale subordonaților.

b) *autoevaluarea:*

- aplicabilă mai ales când un angajat lucrează izolat sau are sarcini unice;
- aplicată și ca etapă preliminară în cadrul evaluării de tip a);
- permite autoeducarea angajaților în vederea perfecționării profesionale și a dezvoltării carierei.

c) *evaluarea de către evaluatori externi:*

- în general, foarte eficientă, când e realizată de specialiști/experti;
- prezintă marele avantaj al obiectivității aprecierii datorate lipsei posibilelor consecințe nedorite pe cale ierarhică;
- principalul dezavantaj îl constituie costul ridicat al realizării.

## MOTIVATIA:

Pentru a înțelege mai bine conținutul motivației, este necesară prezentarea principalelor structuri motivaționale. *Trebuințele* (nevoile) reprezintă structuri motivaționale fundamentale ale personalității, reflectând în modul cel mai pregnant echilibrul biopsihosocial al individului în condițiile solicitării mediului extern. Ele semnalizează cerințe de reechilibrare sub forma unor stări și imbolduri specifice. În funcție de genă și conținutul lor, trebuințele pot fi clasificate în *trebuințe primare* (înnăscute, cu rol de asigurare a integrității fizice a organismului) și *trebuințe secundare* (formate în decursul vieții, cu rol de asigurare a integrității psihice și sociale a individului).





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Un cadru de conducere dispune de o gamă variată de instrumente pentru a motiva expertii, cum ar fi:

- potențarea încrederii în sine a lucrătorilor cu scopul ca aceștia să devină motivați pentru angajarea în activități complexe;
- valorificarea muncii prin crearea de oportunități pentru obținerea satisfacției și evitarea insatisfacției în muncă sau prin construirea unui climat de apreciere a muncii bine făcute asigurarea competiției constructive;
- asigurarea unui sistem de salarizare stimulativ; delegarea etc.

Preocuparea managerilor de a obține maximum de la angajații lor trebuie să țină cont atât de motivațiile fiecărui individ în parte, cât și de motivațiile specifice care apar la nivelul grupului. Numai împreună aceste două niveluri de abordare permit cunoașterea situației reale și luarea, în consecință, a măsurilor care se impun.

Măsuri, în fapt pași cu caracter practic, care pot crea și susține un mediu de lucru motivant pot fi următoarele:

- stabilirea unor obiective incitante, însă, în același timp, realiste și realizabile; managerul trebuie să implice expertii în determinarea propriilor lor obiective; oamenii au nevoie să simtă că dețin controlul (total sau cel puțin parțial);
- informarea experților cu privire la deciziile care le vor influența activitatea și, de fapt, cu privire la orice aspect important legat de organizație;
- creșterea responsabilităților individuale prin mai multă delegare; activitatea trebuie repartizată astfel încât fiecare să aibă șansa de a-și asuma mai multă responsabilitate și de a dobândi mai multă experiență;
- înțelegerea clară, din partea experților a faptului că realizările și eșecurile depind de definirea clară a relației între efort și recompensă (cu asigurarea că ei au înțeles corect această relație);
- recunoașterea realizărilor experților, fără a banaliza însă recompensele prin distribuirea lor cu prea mare ușurință.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Managementul științific (clasic) al lui F. W. Taylor a demonstrat că factorul ce motivează lucrătorii este plata pe care aceștia o primesc.

Astfel, motivarea decurge din acțiunea asupra celor două seturi de factori: indivizii trebuie ajutați de organizație să-și dezvolte aptitudinile, capacitățile și cunoștințele, iar managerii trebuie să știe să acționeze asupra motivelor, să răspundă nevoilor și așteptărilor angajaților pentru a obține de la aceștia comportamentul dorit.

Intocmit,

Manager proiect

Stefanescu-Dragota Silviu-Cristian

