

# EVALUAREA RESURSELOR UMANE ÎN S.C. SUBANSAMBLE AUTO S.A. Pitești

Ilinca MIHAI<sup>1</sup>

## Rezumat

Managementul resurselor umane presupune îmbunătățirea continuă a activității tuturor angajaților în scopul realizării misiunii și obiectivelor organizaționale.

Acțiunile managerilor iau în considerare fiecare salariat, ca o individualitate distinctă, cu caracteristici specifice. Aplicarea cu succes a managementului resurselor umane presupune existența unui sistem de evaluare a performanțelor, a unui sistem de stimulare a angajaților și de recompensare a rezultatelor.

Acest sistem managerial vizează cooperarea permanentă a tuturor angajaților pentru a îmbunătăți calitatea produselor și serviciilor oferite de întreprindere, calitatea funcționării acestuia și a obiectivelor sale, în scopul asigurării viabilității și profitabilității pe termen lung, în acord cu exigențele societății.

**Principalul obiectiv** al managementului resurselor umane îl constituie creșterea performanței în firmă, adică a eficienței cu care organizația își folosește resursele (financiare, tehnice, informaționale și umane).

Managementul resurselor umane are în vedere două aspecte:

- participarea angajaților (atragera, obținerea și reținerea forței de muncă în organizație) dată de: reducerea absenteismului și a fluctuației de personal, creșterea siguranței în muncă;

- eficacitatea personalului din subordine, adică realizarea cu succes a sarcinilor ce sunt alocate fiecărui angajat, lucru ce depinde mai ales de capacitatea și motivarea personalului.

Cele două obiective sunt strâns legate: pe de o parte, prin reținerea unui angajat în organizație crește experiența acestuia și, ca atare, performanța sa sporește; pe de altă parte, un angajat este mai tentat să rămână într-o organizație în care performanțele sale sunt bune.

Evaluarea performanțelor reprezintă un **proces sistematic și deosebit de complex**, prin care se efectuează analize și aprecieri atât asupra comportamentului în muncă și a performanțelor obținute de membrii unei organizații, cât și asupra potențialului sau capacității de dezvoltare a acestora.

Managerii și-au dat seama că singurii care pot găsi soluții viabile la problemele ivite în societate, prin implicarea lor în mod direct, sunt **oamenii din societate**.

**Cuvinte cheie:** resurse umane, evaluare, motivare, performanță, promovare

## CUPRINS

1. Conceptul de Management al Resurselor Umane.....	2
1.1 Activitățile de resurse umane la S.C. Subansamble Auto S.A. ....	3
1.2 Analiza diagnostic a resurselor umane .....	5
2. Sistemul de Evaluare a Performanțelor la S.C. Subansamble Auto S.A.....	6
2.1 Modul de derulare a procesului de evaluare .....	8
2.2 Criterii de promovare a personalului .....	8
3. Considerații personale. Concluzii .....	9
Anexe :	
Anexa 1 : “Fișă evaluare activitate funcții de conducere” .....	11
Anexa 2 : “Fișă evaluare activitate funcții de execuție”.....	13
Bibliografie .....	15

---

<sup>1</sup> Universitatea Constantin Brâncoveanu – Pitești  
Facultatea Management Marketing în Afaceri Economice  
Îndrumător: Prof. univ. dr. Alexandru Puiu  
Asist. univ. drd. Iuliana Scărlătescu

## 1. CONCEPTUL DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE

Cu toată diversitatea de opinii, marea majoritate a specialiștilor în domeniu consideră că *managementul resurselor umane, ca orice alt domeniu științific, este rezultatul cercetării specializate* și se înscrie pe traiectoria deja cunoscută, a unei evoluții și diversificări, relativ rapide, în numeroase domenii de activitate.

Prin urmare, desprinzându-se de managementul general, managementul resurselor umane s-a diferențiat și s-a autonomizat, restrângându-și problematica sau obiectul de studiu și, în consecință s-a specializat, având în prezent un loc bine precizat în cadrul managementului general.

Pornind de la un domeniu deja conturat, cel al managementului general, împrumutând de la acesta, nu fără dificultate, unele concepte sau metode de investigare și chiar limbaje de exprimare sau chiar analogii de procese, managementul resurselor umane își proiectează obiectivul de studiu, își trasează sau delimitează propria frontieră, astfel încât realitățile organizației să fie tratate potrivit scopurilor urmărite. Mai mult, managementul resurselor umane își dovedește tot mai pregnant valabilitatea științifică și deosebita utilitate practică.

Managementul resurselor umane presupune îmbunătățirea continuă a activității tuturor angajaților în scopul realizării misiunii și obiectivelor organizaționale. Exercițarea unui asemenea tip de management necesită drept condiție primordială ca fiecare manager să constituie un model de atitudine comportamentală. În acest sens managerul trebuie să preia responsabilitatea procesului, să se implice în fiecare acțiune, să discute personal cu angajații progresele obținute de aceștia și să recompenseze rezultatele bune.

Acțiunile managerilor iau în considerare fiecare salariat, ca o individualitate distinctă, cu caracteristici specifice. Aplicarea cu succes a managementului resurselor umane presupune existența unui sistem de evaluare a performanțelor, a unui sistem de stimulare a angajaților și de recompensare a rezultatelor.

Acest sistem managerial vizează cooperarea permanentă a tuturor angajaților pentru a îmbunătăți calitatea produselor și serviciilor oferite de întreprindere, calitatea funcționării acestuia și a obiectivelor sale, în scopul asigurării viabilității și profitabilității pe termen lung, în acord cu exigențele societății.

Conținutul resurselor umane este dat și de multitudinea și diversitatea activităților care trebuie desfășurate corelat și armonizat, activități care sunt mai mult sau mai puțin legate între ele și care au un impact deosebit asupra rezultatelor obținute.

În ultimele decenii se poate constata că motivațiile, cerințele și comportamentul noilor angajați sunt pe cale de a se modifica radical. O neîncredere generală față de întreprindere și de valorile ei tradiționale, dorința de siguranță, dar și de a avea o evoluție rapidă în ierarhie, aspirația de a fi util și de a-și pune în practică cunoștințele, o mai mare sinceritate în raporturile cu alte persoane constituie trăsături actuale ale celor care solicită acest post<sup>1</sup>.

Managementul resurselor umane cuprinde acele activități prin care se optimizează performanța oamenilor din societate, precum și relațiile dintre aceștia.

Domeniile importante ale managementului resurselor umane din cadrul S.C. Subansamble Auto S.A. - Pitesti sunt: *recrutarea* și *selecția*, integrarea noilor angajați, evaluarea performanțelor angajaților, stimularea materială și morală, precum și administrarea relațiilor de muncă.

Resursele umane reprezintă una dintre cele mai mari investiții financiare ale firmei. Este, deci, normal ca utilizarea lor eficientă să constituie o prioritate.

**Principalul obiectiv** al managementului resurselor umane îl constituie creșterea performanței în firmă, adică a eficienței cu care organizația își folosește resursele (financiare, tehnice, informaționale și umane).

Managementul resurselor umane are în vedere două aspecte:

---

<sup>1</sup> Doina Mureșanu, "Managementul Resurselor Umane", Ed. Independența Economică, Pitești 2002, p.17

- participarea angajaților (atragerea, obținerea și reținerea forței de muncă în organizație) dată de: reducerea absenteismului și a fluctuației de personal, creșterea siguranței în muncă;
- eficacitatea personalului din subordine, adică realizarea cu succes a sarcinilor ce sunt alocate fiecărui angajat, lucru ce depinde mai ales de capacitatea și motivarea personalului.

Cele două obiective sunt strâns legate: pe de o parte, prin reținerea unui angajat în organizație crește experiența acestuia și, ca atare, performanța sa sporește; pe de altă parte, un angajat este mai tentat să rămână într-o organizație în care performanțele sale sunt bune.

**Evaluarea personalului** poate fi definită ca ansamblul proceselor prin intermediul cărora se emit judecăți de valoare asupra salariaților din întreprindere, considerați separați, în calitate de titulari ai anumitor posturi, în vederea relevării elementelor esențiale ale modului de realizare a obiectivelor și sarcinilor conferite și de exercitare a competențelor și responsabilităților, a acordării de recompense și sancțiuni, a stabilirii modalităților de perfecționare a pregătirii, a conturării perspectivelor de promovare<sup>1</sup>.

De asemenea, evaluarea performanțelor reprezintă un **proces sistematic și deosebit de complex**, prin care se efectuează analize și aprecieri atât asupra comportamentului în muncă și a performanțelor obținute de membrii unei organizații, cât și asupra potențialului sau capacității de dezvoltare a acestora.

O mare importanță în managementul resurselor umane o deține evaluarea corectă a rezultatelor obținute de toți angajații și de fiecare în parte. Această evaluare presupune aplicarea corectă a principiului piramidal de conducere, astfel încât la diferite nivele să se asigure un control eficient. În sinteză, constă în aprecierea gradului în care salariații își îndeplinesc responsabilitățile ce le revin în raport cu postul ocupat. Acest procedeu mai este numit *evaluarea salariaților* sau *evaluarea rezultatelor*<sup>2</sup>.

Angajații au nevoie de semne din partea conducerii care să le arate că le sunt recunoscute realizările. Aceste semne le oferă încredere și constituie o sursă de motivare.

Laudele sunt cea mai simplă (și ieftină) formă de recompensare, dar să nu fie făcute prea mult, prea des și mai ales nesincer.

Cunoașterea rezultatelor activității duce de obicei la îmbunătățirea lor. Oricum indiferența este cel mai greu de tolerat în orice tip de relații interpersonale.

Procedurile formale de evaluare sunt o parte a activității de personal din fiecare organizație. Evaluările se realizează de obicei o dată pe an și înlocuiesc analiza întâmplătoare a rezultatelor activității cu o procedură formală, sistematică. Angajații știu că sunt evaluați, cunosc criteriile de evaluare și acest fapt are o valoare motivațională crescută.

***Evaluarea nu este (nu trebuie să fie):***


- un simplu anunț către angajați despre ceea ce nu fac bine;
- un raport secret pe care angajatul nu îl va vedea niciodată;
- un sinonim al interviului disciplinar;
- o modalitate de a rediscuta salariul.

***Evaluarea este (ar trebui să fie):***

- un plan pentru viitor;
- o critică constructivă a trecutului.

## **1.1 Activitățile de resurse umane la S.C. SUBANSAMBLE AUTO S.A.**

Structura organizatorică a societății comerciale joacă un rol major cu ample implicații. În cadrul ei pot fi delimitate următoarele componente principale:

 Structura managerială care cuprinde cadre de conducere și subdiviziuni organizatorice (servicii, birouri) prin ale căror decizii și acțiuni se organizează condiții economice, tehnice și de personal necesare desfășurării activității compartimentelor de producție;

<sup>1</sup> Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu "Managementul Resurselor Umane", Ed. Economică, București 1999, p. 459

<sup>2</sup> Alexandru Puiu, "Management, analize și studii comparative", Ed. Independența Economică, Pitești 2003, p. 149

✚ Structura de producție și concepție care desfășoară activități nemijlocit productive (secții de producție, ateliere și laboratoare). Organigrama societății este de tip piramidal.

Principalele elemente componente ale structurii organizatorice sunt:

- Funcția (postul);
- Norma de conducere;
- Compartimentele;
- Nivelele ierarhice;
- Relațiile organizatorice.

**Activitățile de resurse umane** reflectă politicile și procedurile conducerii în privința personalului și pot fi grupate astfel:

**a) Organizarea personalului**

Organizarea personalului presupune stabilirea volumului de muncă necesar atingerii obiectivelor organizației și atribuirea unor părți din acest volum de muncă oamenilor și grupurilor de oameni.

Principalul rezultat este structura organizatorică consemnată prin intermediul organigramei, a regulamentului de organizare și funcționare, a descrierilor de funcții și posturi.

**b) Planificarea resurselor umane**

Planificarea resurselor umane realizează legătura dintre obiectivele generale ale firmei și strategia de resurse umane. Se estimează necesarul de personal pentru viitor (ca număr de angajați și calificări) și, în funcție de personalul disponibil, se stabilesc planuri prin care poate fi acoperit acest necesar.

**c) Asigurarea cu personal**

Activitățile de asigurare cu personal determină compoziția resurselor umane ale firmei. Deciziile se referă la ocuparea posturilor vacante ale firmei prin aducerea de noi angajați (recrutarea și selecția de personal) și/sau prin intermediul resurselor interne de personal (promovare, transfer).

Alteori, necesitățile impun renunțarea la o parte din angajați (reducerea de personal sau alternative ale acesteia).

**d) Dezvoltarea resurselor umane**

Angajații sunt cea mai importantă resursă a unei firme și investiția ei poate să aducă mari beneficii. Din păcate, marea majoritate a managerilor se concentrează mai ales asupra aspectelor tehnice ale activității și mai puțin asupra personalului din subordine, lucru care se reflectă în prioritatea redusă pe care aceștia o acordă dezvoltării angajaților.

Pe lângă orientarea generală a noului angajat și inițierea pe post, *funcția de instruire* presupune organizarea de programe speciale care să servească nevoilor angajaților de îmbunătățire a capacității lor de lucru și de pregătire pentru alte posturi.

**e) Relațiile cu angajații și sindicatele**

O organizație (și un manager) poate avea succes doar prin intermediul angajaților săi. De aceea, calitatea relațiilor cu angajații, în ceea ce privește influențarea și comunicarea cu aceștia, este esențială.

Cea mai dificilă și solicitantă parte a muncii unui manager este crearea și menținerea unor relații bune între conducere și personalul organizației, între angajați, precum și între grupuri de angajați. Adesea neglijate, aceste relații determină de cele mai multe ori eșecul afacerii respective.

Societatea comercială “Subansamble Auto” S.A. Pitești, este parte componentă a **GRUPULUI INDUSTRIAL COMPONENTE (GIC)**, grup ce reprezintă un holding, cuprinzând în momentul de față mai multe societăți comerciale care activează în domenii diverse: industria auto, bunuri de larg consum, logistică, turism, construcții.

80% din cifra de afaceri de peste 65 milioane USD se derulează în cadrul Diviziei Industriale, Divizie din care fac parte SUBANSAMBLE AUTO S.A și FLEXIPLAST S.A.

**SUBANSAMBLE AUTO** este fondatoarea Grupului Industrial Componente, fiind acționar majoritar în toate societățile din cadrul grupului, fiind o societate cu capital privat autohton, acționarii fiind persoane fizice.

**Obiectul principal al activității** societății îl constituie proiectarea, producția și comercializarea de piese și accesorii pentru autovehicule (repere presate la rece și vopsite în câmp electrostatic, injectate din mase plastice, termoformate și termosuflate).

Având o experiență de peste 20 de ani în prelucrarea metalelor și de peste 15 ani în mase plastice, societatea este furnizor de bază pentru toți constructorii de automobile din România (DACIA - RENAULT, DAEWOO ROMANIA, ROMAN, ROCAR).

Pentru **Subansamble Auto** a existat o perioadă de analize și așteptări care s-a finalizat prin includerea sa în Programul de Dezvoltare a Furnizorilor Dacia-Renault, urmare a strategiei de deschidere a Renault către **GIC**.

## 1.2 Analiza diagnostic a resurselor umane

Numărul mediu de personal în anul 2006 a fost de 590 salariați. Acesta a scăzut față de anul 2005 cu 30 persoane și cu 120 față de anul 2004.

Disponibilizările de personal s-au datorat în mare măsură diminuării activității firmei, prin micșorarea volumului de produse furnizate către principalul client Dacia-Renault, firmă ce și-a făcut apariția pe piața românească alături de alți producători de piese și subansamble auto (externi) în detrimentul furnizorilor tradiționali de piese și subansamble auto din țară.

După principalele categorii de salariați, în anul 2007 față de anul 2006, structura personalului se prezintă astfel :

### Structura resurselor umane după principalele categorii de salariați

Tabel nr. 1

Nr. crt	Meseria / Funcția	Programat 2007	Realizat 2006	Diferența (programat - realizat)
	TOTAL, din care :	580	586	- 6
1	Muncitori necalificați	34	24	+ 10
2	Muncitori calificați	332	338	- 6
3	Personal TESA, din care :	214	224	- 10
	- cu studii superioare, din care :	120	115	+ 5
	- ingineri	44	43	+ 1
	- economiști	42	40	+ 2
	- subingineri	11	14	- 3
	- alte specialități	10	18	- 9
	- maiștrii	16	15	+ 1
	- pers. de specialit. cu studii medii	25	30	- 5
4	Pers. întreținere și administrativ	60	64	- 4

Evidența prezenței personalului se face în cadrul fiecărui serviciu, birou, compartiment, secție, loc de muncă cu ajutorul condicilor de prezență, care se semnează la intrarea și ieșirea din schimbul de lucru. Pe baza lor, conducătorii locurilor de muncă întocmesc foile colective de prezență care se înaintează grupelor economice de la secțiile de producție și la Comp. Salarizare pentru salariații din secțiile auxiliare și compartimentele funcționale.

Alte documente folosite pentru evidența timpului nelucrat sunt: biletul de voie, cererea de învoire și nota de plecare în concediu de odihnă.

Munca prestată suplimentar, peste programul normal de lucru, se evidențiază separat, pe baza tabelor de chemare la ore suplimentare, aprobate – potrivit normei interne – de Directorul General.

Timpul lucrat suplimentar se poate compensa cu timp liber corespunzător, iar dacă nu se poate acorda timp liber corespunzător, se plătește cu spor (%), negociat prin Contractul Colectiv de Muncă.

### **Structura personalului pe sexe**

Tabel nr. 2

Număr salariați	Femei	Bărbați
586	312	274

Se poate constata că, spre deosebire de alte organizații, cu același domeniu de activitate sau similar, numărul personalului de sex masculin este în inferioritate față de cel feminin.

Din punct de vedere al vechimii în societate, personalul se structurează în următoarele grupe:

### **Structura personalului după vechimea în societate**

Tabel nr. 3

Nr. crt.	Vechime	Număr salariați
1	sub 1 an	25
2	între 2 – 5 ani	145
3	între 6 – 10 ani	101
4	între 11 – 15 ani	139
5	între 15 – 20 ani	86
6	Peste 20 ani	90

Analiza structurii după vechime și evoluția sa în timp poate furniza informații cu privire la strategia angajărilor efectuate de societate, dar și a eforturilor sale pentru stabilizarea personalului. În mod normal, structura după vechime trebuie să fie echilibrată, manifestându-se astfel o politică adecvată de formare a personalului, situație prezentă și în societatea noastră.

### **Identificarea punctelor slabe al managementului resurselor umane**

Tabel nr. 4

Puncte slabe	Efecte
Evaluarea personalului	- necunoașterea exactă a unor informații despre angajați și a sarcinilor lor; - nemotivarea suficientă a personalului pentru performanță.
Motivarea salariaților	- capacitate redusă de muncă; - dorința de a muncii eficient pentru organizație; - dezacorduri între rezultate și recompense.
Angajări reduse din rândul absolvenților	- îmbătrânirea efectivului;
Pondere mare a timpului neutilizat la nivelul muncitorilor	- utilizarea necorespunzătoare a timpului de lucru și a capacităților de producție; - productivitatea muncii redusă.

## **2. SISTEMUL DE EVALUARE A PERFORMANTELOR LA S.C. SUBANSAMBLE AUTO S.A. - PITEȘTI**

**Evaluarea performanțelor** personalului reprezintă un sistem formal, structurat, de măsurare, evaluare și influențe a atributelor, comportamentelor și productivității muncii angajaților, în vederea determinării unor căi de creștere a performanțelor viitoare ale angajaților, spre beneficiul lor și al organizației.

**Evaluarea performanțelor** constă în analiza succeselor și eșecurilor înregistrate de angajați, precum și a perspectivelor de promovare a celor evaluate.

Evaluarea oferă angajatului ocazia de a afla cât de bine și-a îndeplinit sarcinile sau cel puțin cât de bine crede conducerea organizației că și-a respectat rolul care i-a fost atribuit în cadrul organizației.

Evaluarea activității individuale a salariaților se va face pe formularele de tip “*FIȘĂ DE EVALUARE*”, diferențiate pe categorii de salariați. Fiecare salariat va completa “Fișa de evaluare a activității” care se depune la Serviciul Resurse Umane.

Fișele de evaluare conțin 10-11 criterii, fiecare criteriu având 4 nivele de apreciere. În procesul de evaluare, salariatul evaluat va fi apreciat pentru fiecare criteriu, pe unul din cele 4 nivele, cel mai adecvat, identificându-se punctajul corespunzător.

Punctajul total va califica activitatea salariatului după cum urmează:

### Funcții de conducere

Tabel nr. 5

Interval punctaj (mediu)	Punctaj obținut	CALIFICATIV ACTIVITATE	
Între 9 și 10 pct.		<b>Foarte bine</b>	Calitatea și cantitatea muncii corespund cerințelor postului. Salariatul nu necesită supraveghere din partea șefului ierarhic.
Între 7 și 9 pct. (inclusiv 9)		<b>Bine</b>	Nivelul performanței corespunde cerințelor postului.
Între 5 și 7 pct. (inclusiv 7)		<b>Satisfăcător</b>	Calitatea și cantitatea muncii prestate sunt sub cerințele postului. Necesită îmbunătățire imediată.
Sub 5 pct. (inclusiv)		<b>Nesatisfăcător</b>	Mult sub cerințele postului. Pune în pericol îndeplinirea obiectivelor compartimentului/firmei.

**Modul de realizare a evaluării:** evaluarea se efectuează prin completarea în grila de evaluare a punctajului considerat adecvat nivelului de îndeplinire a cerinței. Evaluatorul are posibilitatea să opteze pentru unul din cele 4 grade (nivele) de îndeplinire a criteriului, iar în cadrul acestuia pentru una din cele două valori înscrise în grilă, pe care o consideră relevantă.

Evaluarea cuprinde două etape: **autoevaluarea** și **evaluarea**. Când salariatul contestă rezultatul evaluării, șeful ierarhic de nivel superior al evaluatorului va efectua o reevaluare;

**Nota** : (\*) Pentru aceasta cerință din Fișa de evaluare, punctajul 9/10 se acordă doar în situațiile: absolvire de cursuri în afara societății cu formatori autorizați, policalificare, obținere de grade profesionale / competență, realizare de invenții / inovații sau sugestii înregistrate.

### Funcții de execuție

Tabel nr. 6

Interval punctaj (mediu)	Punctaj obținut	CALIFICATIV ACTIVITATE	
Între 9 și 10 pct.		<b>Foarte bine</b>	Calitatea și cantitatea muncii corespund cerințelor postului. Salariatul nu necesită supraveghere din partea șefului ierarhic.
Între 7 și 9 pct. (inclusiv 9)		<b>Bine</b>	Nivelul performanței corespunde cerințelor postului.
Între 5 și 7 pct. (inclusiv 7)		<b>Satisfăcător</b>	Calitatea și cantitatea muncii prestate sunt sub cerințele postului. Necesită îmbunătățire imediată.

Sub 5 pct. (inclusiv)		<b>Nesatisfăcător</b>	Mult sub cerințele postului. Pune în pericol îndeplinirea obiectivelor compartimentului / firmei.
-----------------------	--	-----------------------	---

Fișa de evaluare se păstrează la Serviciul Resurse Umane, în dosarul personal al fiecărui salariat.

Evaluarea se face în mod ordonat, pentru personalul din producție (inclusiv cadrele de conducere), personalul de execuție și pentru funcțiile de conducere din compartimentele suport o dată pe semestru.

## 2.1 Modul de derulare al procesului de evaluare

Fișele de evaluare se primesc de la Serviciul Resurse Umane, de către șeful direct pentru personalul din subordine.

Evaluarea parcurge 3 etape pentru muncitori (autoevaluare, maestru și șef secție (în caz de contestație)), 3 etape pentru funcții de execuție (autoevaluare, șef compartiment, director executiv (în caz de contestație)) și 3 etape pentru funcții de conducere (autoevaluare, director executiv, director general (în caz de contestație)).

**Evaluarea muncitorilor:** se va distribui fiecărui salariat un formular Fișă de evaluare (cod formular FILG 04-04) ce va fi completat de salariat (autoevaluarea), iar maestrul va evalua activitatea salariatului și va transmite formularul Serviciului Resurse Umane.

Acesta va aduce la cunoștința salariatului conținutul evaluării, formularul urmând să fie semnat de ambele părți, după care va fi transmis, pentru arhivare, Serviciului Resurse Umane.

**Evaluarea angajaților cu funcție de conducere:** se va distribui fiecărui angajat cu funcție de conducere câte un formular de evaluare, cerându-i să-l completeze și să-l înapoieze înaintea interviului de evaluare. Totodată i se va înmâna salariatului și formularul care va trebui completat și trimis la Serviciul Resurse Umane. Evaluatorul urmează să adauge în formular propriile opinii și comentarii. În cadrul interviului, se analizează activitatea angajatului (stabilind un calificativ) și se determină obiectivele profesionale ale acestuia pentru perioada următoare.

Calificativul (punctajul) general va fi stabilit de către evaluator. Formularul va fi semnat de ambele părți și transmis Serviciului Resurse Umane. În cazul în care se constată că un salariat a obținut calificativul **necorespunzător**, situația va fi analizată de șeful ierarhic superior și vor fi constatate cauzele care au condus la obținerea acestui calificativ, urmând să propună măsuri de îmbunătățire a activității.

La Fișa de evaluare vor fi anexate documente doveditoare care să ateste calificativul **necorespunzător** (sanctiune, avertisment, abateri disciplinare, rebuturi etc.).

Dacă după 2 evaluări succesive rezultatul este tot **necorespunzător**, șeful direct propune șefului ierarhic superior retrogradarea, adică schimbarea locului de muncă într-un post vacant conform pregătirii persoanei respective sau, dacă nu există astfel de posturi vacante în societate, concedierea – fiind necorespunzător la locul de muncă.

Salariații care au obținut calificativul **Bine** sau **Foarte bine** și au primit în perioada imediat următoare evaluării vreo formă de sancționare conform Regulamentului Intern vor fi depunctați, având la dispoziție 3 luni pentru a-și îmbunătăți activitatea.

Salariatul are dreptul să conteste evaluarea făcută. Contestația se depune în scris la Serviciul Resurse Umane, în termen de maxim 5 zile de la data luării la cunoștință. Contestarea ulterioară nu va fi luată în considerație. Contestația se soluționează de șeful ierarhic următor celui care a luat decizia finală, în termen de maxim 10 zile de la depunerea contestației.

## 2.2 Criterii de promovare a personalului

Se spune adeseori că multe criterii stau la baza deciziilor de promovare, dar în nici un caz cele raționale, ci mai degrabă unele ascunse. Tocmai pentru a nu da naștere unor astfel de



observații, este bine să se prezinte criteriile de promovare într-o formă oficială. Unora dintre angajați li se va refuza (cel puțin deocamdată) promovarea, și acest lucru nu este tocmai plăcut de comunicat. Misiunea va fi ușurată dacă sunt cunoscute aceste criterii, ca și dorința de a le respecta.

Trebuie stabilite foarte precis criteriile de promovare și făcute cunoscute tuturor angajaților organizației prin intermediul *Manualului de personal*. Acest fapt va permite reducerea consumului de timp inerent luării deciziei de promovare și evitarea plângerilor angajaților care percep decizia de promovare ca fiind incorectă. Criteriile care stau la baza promovării sunt legate, în special, de competența angajatului și de vechimea sa în organizație (muncă).

Pentru a facilita promovarea e necesar să existe un sistem de evaluare a performanțelor angajaților care să permită alegerea celui mai potrivit candidat la promovare. Evaluarea realizează o cunoaștere aprofundată a abilităților angajaților și identifică potențialul de promovare al fiecăruia.

**Performanțele în muncă** înseamnă calitative foarte bune la evaluările semestriale, atitudine și comportament de muncă exemplare, abilități dovedite în ceea ce privește munca în echipă, dezvoltarea profesională, comunicarea.

**Vechimea în muncă** a angajatului poate fi vechime în organizație, pe post sau în practicarea profesiei respective. Promovarea pe baza vechimii reflectă experiența dobândită în muncă și răsplătește loialitatea față de organizație (sau profesie).

O abordare utilă este adaptarea criteriilor de promovare pentru fiecare dintre posturile din organizație, fără însă ca diferențele să afecteze echitatea deciziei de promovare în raport cu celelalte posturi.

### 3. CONSIDERAȚII PERSONALE

#### CONCLUZII

În anul 2007 în societate s-a lucrat foarte mult la îmbunătățirea sistemului de evaluare și promovare a personalului, lucru concretizat în primul rând în Fișele de evaluare care au fost complet modificate față de anul trecut (2006).

Dacă înainte de implementarea acestui sistem de evaluare, salariatul se vedea pus în fața faptului împlinit prin semnarea unei Fișe de evaluare făcută cu mult subiectivism din partea șefului direct, fără drept de contestare în cazul în care rezultatul era nefavorabil, ajungându-se până acolo, încât angajatul semna Fișa de evaluare fără măcar să fi știut rezultatul final, pentru că nu i se permitea acest lucru, astăzi acest lucru nu mai este posibil în societatea noastră.

S-a constatat că fără o apropiere față de proprii angajați, fără a le insufla încredere în forțele proprii, fără a crea un mediu ambiant propice lucrului, randamentul muncii, în condiții de stres, este minim, iar satisfacția muncii aproape nu există.

Fișele de evaluare, datorită subiectivismului de care au dat dovadă în anii precedenți, erau văzute de către angajați ca un real pericol pentru postul pe care-l dețineau, deoarece se puneau problema concedierilor colective, iar principalul criteriu de care se ținea cont era această Fișă de evaluare. Acum lucrurile au intrat pe făgașul lor normal, salariații au început să vadă partea bună a lucrurilor, randamentul lor este bun, sunt receptivi la instruirile care au loc în societate, sunt dornici de afirmare și de recunoaștere a valorii lor.

S-a trecut la sistemul evaluărilor din 6 în 6 luni, cu compararea celor două evaluări și s-a constatat de nenumărate ori că angajații evaluați pozitiv au tendința de a continua să aibă în viitor performanțe mai bune decât cei evaluați negativ, iar performerii mai slabi se străduiesc și fac eforturi să primească evaluări mai bune.

Astfel de raționamente afectează în general relația superior – subordonat, în așa fel încât bunii performerii vor primi mereu feedback pozitiv, câștigându-și încrederea în sine mai mult

decât performerii mai slabi. Drept consecință, ei vor avea performanțe mai bune și/sau vor primi evaluări mai bune.

Evaluarea performanțelor resurselor umane este importantă în dimensionarea salariilor, precum și la identificarea punctelor tari și slabe ale salariaților. Uneori, este greu de făcut diferențierea între salariați dacă nu există suficiente date corecte referitoare la performanțele lor. Pentru ca rezultatele evaluărilor să fie aplicate corect, trebuie să se apeleze la logică și „bun simț” pentru stabilirea criteriilor, a standardelor de performanță și a metodelor folosite. Astăzi toți salariații trebuie implicați în mod egal în activități de pregătire profesională, instruire și conștientizare deoarece cunoștințele se perimează rapid și trebuiesc mereu îmbogățite.

Un program de pregătire profesională va da rezultate numai dacă se bazează pe o analiză atentă a necesităților organizației, iar succesul depinde de măsura în care se știe **ce trebuie predat, de ce, pentru cine și în ce mod**.

Managerii și-au dat seama că singurii care pot găsi soluții viabile la problemele ivite în societate, prin implicarea lor în mod direct, sunt **oamenii din societate**.

**Anexa 1. FIȘĂ EVALUARE ACTIVITATE SALARIAT**

pe semestrul .....

Funcții de conducere

**Date personale :**

Numele și prenumele persoanei evaluate :		Marca
Meseria/Încadrarea	Compartimentul/Formația Cod compartiment:	

**Obiectivul postului :**

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

Interval punctaj (mediu)	Punctaj obținut	CALIFICATIV ACTIVITATE	
Între 9 și 10 pct.		<b>Foarte bine</b>	Calitatea și cantitatea muncii corespund cerințelor postului. Salariatul nu necesită supraveghere din partea șefului ierarhic
Între 7 și 9 pct. (inclusiv 9)		<b>Bine</b>	Nivelul performanței corespunde cerințelor postului.
Între 5 și 7 pct. (inclusiv 7)		<b>Satisfăcător</b>	Calitatea și cantitatea muncii prestate sunt sub cerințele postului. Necesită îmbunătățire imediată.
Sub 5 pct. (inclusiv)		<b>Nesatisfăcător</b>	Mult sub cerințele postului. Pune în pericol îndeplinirea obiectivelor compartimentului / firmei.

**OBSERVATII . RECOMANDĂRI PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII. PROPUNERI DE TRAINING.**

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

<b>DATE DESPRE EVALUATOR</b>	Șeful direct (maistru)
Numele și prenumele:	
Funcția :	
Semnătura/data evaluării :	

<b>Salariat : Am luat cunoștință de conținutul evaluării și calificativul acordat</b>
Semnătura/Data
Contestați în scris ? (DA / NU)

**Rezultatul reevaluării urmare a contestației** (punctajul reevaluării se încercuiește cu roșu pe grila de evaluare)

Punctajul și calificativul reevaluării	Numele și prenumele reevaluatorului	Salariat : Am luat cunoștință de conținutul reevaluării și calificativul acordat.	
	Funcția		Semnătura/Data
	Semnătura/Data		

**Modul de realizare a evaluării :** evaluarea se efectuează prin completarea în grila de evaluare a punctajului considerat adecvat nivelului de îndeplinire a cerinței. Evaluatorul are posibilitatea să opteze pentru unul din cele 4 grade (nivele) de îndeplinire a criteriului, iar în cadrul acestuia pentru una din cele două valori înscrise în grilă, pe care o consideră relevantă. Evaluarea cuprinde două etape : autoevaluarea și evaluarea. Când salariatul contestă rezultatul evaluării, șeful ierarhic de nivel superior al evaluatorului va efectua o reevaluare ;

CERINȚA :	GRILA DE EVALUARE	Pct.	Punctaj obținut la :		
			Autoevaluare	Evaluare	Reevaluare
1. Realizarea atribuțiilor și obiectivelor postului	Rezolva intotdeauna sarcinile, fara a necesita supervizare	9 / 10			
	Rezolva sarcinile primare, cu mici exceptii.	7 / 8			
	Rezolva in parte sarcinile de serviciu, necesita ajutor.	5 / 6			
	Lasa adesea sarcinile nerezolvate.	3 / 4			
2. Competanță profesională	Foarte bine pregatit profesional.	9 / 10			
	Competente bune.	7 / 8			
	Competente acceptabile.	5 / 6			
	Competente reduse	3 / 4			
3. Calitatea lucrărilor executate	Intotdeauna calitate foarte buna a lucrarilor executate.	9 / 10			
	Calitate buna a lucrarilor executate, rare greseli nesemnificative.	7 / 8			
	Pentru o calitate satisfacatoare , necesita mai multa supraveghere.	5 / 6			
	Calitate slaba. Greseli frecvente	3 / 4			
4. Autoperfecționare profesională / orientare către progres (*)	Preocupare accentuata de autoperfectionare si dezvoltare.	9 / 10			
	Buna preocupare de autoperfectionare.	7 / 8			
	Preocupare moderata de autoperfectionare	5 / 6			
	Nepreocupat de autoperfectionare	3 / 4			
5. Creativitate în muncă, inițiativă (*)	Aport de idei noi, implicare deosebita in progres.	9 / 10			
	Implicare buna in aplicarea noilor cunostinte dobandite.	7 / 8			
	Implicare modesta in schimbare.	5 / 6			
	Reticenta la schimbare, initiativa limitata.	3 / 4			
6. Respectarea termenelor	Intotdeauna respecta termenele stabilite.	9 / 10			
	Cu mici exceptii se incadreaza in termene.	7 / 8			
	Frecvent termenele sunt depasite.	5 / 6			
	Respecta foarte rar termenele stabilite.	3 / 4			
7. Comportament la locul de muncă (respectare RI, norme PSI, Protecția muncii, CCM )	Respecta in totalitate normele de disciplina si comportare	9 / 10			
	In general respecta aceste norme.	7 / 8			
	Uneori se abate de la aceste norme.	5 / 6			
	Nu dovedeste o preocupare in a respecta reglementarile	3 / 4			
8. Capacitate de antrenare a echipei	Lucreaza in deplina armonie cu ceilalti, acorda sprijin colegilor sai	9 / 10			
	Creaza o relatie corecta cu ceilalti, acorda sprijin daca este solicitat	7 / 8			
	Mai putin sociabil, necesita o perioada mai mare de integrare.	5 / 6			
	Tensioneaza echipa, intotdeauna nemulțumit de membrii echipei	3 / 4			
9. Reacția cu celelalte compartimente, colaborare, comunicare	Deosebit de receptiv si disponibil pentru activitati noi/suplimentare	9 / 10			
	Accepta activitati noi sau suplimentare, fara a se opune	7 / 8			
	Accepta cu reticenta sarcini noi / suplimentare	5 / 6			
	Cu greu accepta sarcini noi.	3 / 4			
10. Capacitate de dezvoltare/ instruire a echipei	Respecta cu strictete criteriile 5 S	9 / 10			
	In general respecta criteriile 5 S	7 / 8			
	Inregistreaza abateri de la cerintele 5 S, necesita reinstruire	5 / 6			
	Dezordonat, nu este preocupat de respectarea criteriilor 5S.	3 / 4			
11. Analiză și sinteză a sarcinilor echipei, ierarhizare priorități	Capacitate foarte buna de analiza, sinteza a sarcinilor echipei	9 / 10			
	Apreciere buna a ansamblului sarcinilor si ierarhizarea acestora.	7 / 8			
	In general stapineste ansamblul activitatilor echipei, cu mici exceptii	5 / 6			
	Nu poate cuprinde ansamblul activitatii echipei, se pierde in detalii.	3 / 4			
TOTAL PUNCTE					
PUNCTAJ MEDIU					

(\*) Pentru această cerință, punctajul 9/10 se acordă doar în situațiile : absolvire de cursuri în afara societății cu formatori autorizați, policalificare, obținere de grade profesionale / competență, realizare de invenții / inovații sau sugestii înregistrate.

**Anexa 2. FIȘĂ EVALUARE ACTIVITATE SALARIAT**

pe semestrul .....

Funcții de execuție

**Date personale :**

Numele și prenumele persoanei evaluate :		Marca
Meseria/Încadrarea	Compartimentul/Formația Cod compartiment:	

**Obiectivul postului :**

.....
.....
.....

Interval punctaj (mediu)	Punctaj obținut	CALIFICATIV ACTIVITATE	
Între 9 și 10 pct.		<b>Foarte bine</b>	Calitatea și cantitatea muncii corespund cerințelor postului. Salariatul nu necesită supraveghere din partea șefului ierarhic
Între 7 și 9 pct. ( inclusiv 9)		<b>Bine</b>	Nivelul performanței corespunde cerințelor postului.
Între 5 și 7 pct. ( inclusiv 7)		<b>Satisfăcător</b>	Calitatea și cantitatea muncii prestate sunt sub cerințele postului. Necesită îmbunătățire imediată.
Sub 5 pct. (inclusiv)		<b>Nesatisfăcător</b>	Mult sub cerințele postului. Pune în pericol îndeplinirea obiectivelor compartimentului / firmei.

**OBSERVAȚII. RECOMANDĂRI PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII.  
PROPUNERI DE TRAINING.**

.....
.....
.....

DATE DESPRE EVALUATOR	Șeful direct (maistru)
Numele și prenumele:	
Funcția:	
Semnătura/data evaluării :	

Salariat : Am luat cunoștință de conținutul evaluării și calificativul acordat
Semnătura/Data
Contestați în scris ? (DA / NU)

**Rezultatul reevaluării urmare a contestației** (punctajul reevaluării se încercuiește cu roșu pe grila de evaluare)

Punctajul și calificativul reevaluării	Numele și prenumele reevaluatorului _____	Salariat : Am luat cunoștință de conținutul reevaluării și calificativul acordat.  Semnătura/Data _____
	Funcția _____	
	Semnătura/Data _____	

**Modul de realizare a evaluării :** evaluarea se efectuează prin completarea în grila de evaluare a punctajului considerat adecvat nivelului de îndeplinire a cerinței. Evaluatorul are posibilitatea să opteze pentru unul din cele 4 grade (nivele) de îndeplinire a criteriului, iar în cadrul acestuia pentru una din cele două valori înscrise în grilă, pe care o consideră relevantă. Evaluarea cuprinde două etape : autoevaluarea, în care fiecare salariat își apreciază activitatea proprie acordându-și la fiecare cerință punctajului adecvat și evaluarea efectuată de șeful compartimentului ; Când salariatul contestă rezultatul evaluării, șeful ierarhic de nivel superior al evaluatorului va efectua o reevaluare ;

CERINȚA :	GRILA DE EVALUARE	Pct.	Punctaj obținut la :		
			Autoevaluare	Evaluare	Reevaluare
1. Realizarea normei sau a atribuțiilor de muncă	Rezolva întotdeauna sarcinile, fara a necesita supervizare	9 / 10			
	Rezolva sarcinile primare, cu mici exceptii.	7 / 8			
	Rezolva in parte sarcinile de serviciu, necesita ajutor.	5 / 6			
	Lasa adesea sarcinile nerezolvate.	3 / 4			
2. Competanță profesională	Foarte bine pregatit profesional.	9 / 10			
	Competente bune.	7 / 8			
	Competente acceptabile.	5 / 6			
	Competente reduse	3 / 4			
3. Calitatea lucrărilor executate	Intotdeauna calitate foarte buna a lucrarilor executate.	9 / 10			
	Calitate buna a lucrarilor executate, rare greseli nesemnificative.	7 / 8			
	Pentru o calitate satisfacatoare , necesita mai multa supraveghere.	5 / 6			
	Calitate slaba. Greseli frecvente	3 / 4			
4. Autoperfecționare profesională (dezv. competentelor) (*)	Preocupare accentuata de autoperfecționare si dezvoltare.	9 / 10			
	Buna preocupare de autoperfecționare.	7 / 8			
	Preocupare moderata de autoperfecționare	5 / 6			
	Nepreocupat de autoperfecționare	3 / 4			
5. Creativitate în muncă, inițiative (*)	Aport de idei noi, implicare deosebita in progres.	9 / 10			
	Implicare buna in aplicarea noilor cunostinte dobandite.	7 / 8			
	Implicare modesta in schimbare.	5 / 6			
	Reticenta la schimbare, initiativa limitata.	3 / 4			
6. Respectarea termenelor	Intotdeauna respecta termenele stabilite.	9 / 10			
	Cu mici exceptii se incadreaza in termene.	7 / 8			
	Frecvent termenele sunt depasite.	5 / 6			
	Respecta foarte rar termenele stabilite.	3 / 4			
7. Comportament la locul de muncă (respectare RI, norme PSI, Protecția muncii, CCM )	Respecta in totalitate normele de disciplina si comportare	9 / 10			
	In general respecta aceste norme.	7 / 8			
	Uneori se abate de la aceste norme.	5 / 6			
	Nu dovedeste o preocupare in a respecta reglementarile	3 / 4			
8. Spirit de echipă, cooperare cu membrii echipei	Lucreaza in deplina armonie cu ceilalti, acorda sprijin colegilor sai	9 / 10			
	Creaza o relatie corecta cu ceilalti, acorda sprijin daca este solicitat	7 / 8			
	Mai putin sociabil, necesita o perioada mai mare de integrare.	5 / 6			
	Tensioneaza echipa, intotdeauna nemulțumit de membrii echipei	3 / 4			
9. Reacția față de sarcinile de serviciu (sarcini noi, ore suplim)	Deosebit de receptiv si disponibil pentru activitati noi/suplimentare	9 / 10			
	Accepta activitati noi sau suplimentare, fara a se opune	7 / 8			
	Accepta cu reticenta sarcini noi / suplimentare	5 / 6			
	Cu greu accepta sarcini noi.	3 / 4			
10. Respectarea criteriilor 5 S (ordine, rigoare, curățenie, triere, igienă )	Respecta cu strictete criteriile 5 S	9 / 10			
	In general respecta criteriile 5 S	7 / 8			
	Inregistreaza abateri de la cerintele 5 S, necesita reinstruire	5 / 6			
	Dezordonat, nu este preocupat de respectarea criteriilor 5S.	3 / 4			
TOTAL PUNCTE					
PUNCTAJ MEDIU					

(\*) Pentru această cerință, punctajul 9/10 se acordă doar în situațiile : absolvire de cursuri în afara societății cu formatori autorizați, policalificare, obținere de grade profesionale / competență, realizare de invenții / inovații sau sugestii înregistrate.

## Bibliografie

1. Burloiu Petre - *Managementul resurselor umane*, Editura Lumina Lex, București, 2001
2. Manolescu Aurel - *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2001
3. Mureșanu Doina - *Managementul resurselor umane*, Editura Independența Economică, Pitești, 2002
4. Nicolescu Ovidiu -,„*Managerii și managementul resurselor umane*”, Editura Economică, București, 2004
5. Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion - *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, București, 1999
6. Puiu Alexandru - *Management, Analize și studii comparative*, Editura Independența economică Pitești, 2007
7. \*\*\* - *Consilier – Managementul resurselor umane*, Grupul de editură și consultanță în afaceri “Rentrop & Straton”
8. \*\*\* - *Contract Colectiv de Muncă* în vigoare al S.C. Subansamble Auto S.A. Pitești
9. \*\*\* - *Instrucțiunea de Lucru Operațională ILG-04 “Evaluarea activității individuale”* în S.C. Subansamble Auto S.A. Pitești
10. \*\*\* - *Regulament de Organizare și Funcționare* în vigoare al S.C. Subansamble Auto S.A. Pitești