

IMPLEMENTAREA UNEI APLICAȚII PENTRU EVALUAREA RESURSELOR UMANE DIN DEPARTAMENTUL JURIDIC AL COMPANIILOR CU ACTIVITATE TEHNICĂ

Drd. Adrian MOCANU, Prof. dr. ing., dr. marketing Angela REPANOVICI

Universitatea „Transilvania“ din Brașov

REZUMAT. Lucrarea se referă la departamentele juridice care funcționează în cadrul unor companii cu profil tehnic. Pe lângă know-how tehnic și managerial, aceste companii trebuie să dispună de o puternică bază juridică. Autorul propune o evaluare a resurselor umane care activează în departamentele juridice. Evaluarea oferă o privire sistemică asupra cunoștințelor personalului din domeniul juridic care stă la baza dezvoltării companiei. Implementarea programului „Managementul Personalului din Sistemul Juridic” pentru departamentele juridice din companii permite determinarea competențelor juridice și manageriale în scopul îmbunătățirii continue.

Cuvinte cheie: management, resurse umane, sistemul legal, competențe transversale, sistem de evaluare.

ABSTRACT. The paper deals with the very particular issue of the legal departments functioning within companies working in technical fields. Besides engineering and management knowledge, these companies must bear with a strong juridical knowledge, incorporated in their activity. The authors propose a systemic perspective based on the concept of evaluation of the human resources as the foundation of development of the company. The originality of the work described here consists of the implementation of a computer program called MPSJ (Managementul Personalului din Sistemul Juridic) - Legal Personnel Management System - that can be applicable to the legal departments of the companies in order to determine the role of legal and managerial skills for continuous improving.

Keywords: management; human resources; legal system; transversal competences; evaluation system.

1. INTRODUCERE

Evaluarea performanțelor profesionale este o practică de resurse umane care, teoretic, este prezentă în toate organizațiile internaționale. Aceasta reprezintă gradul de îndeplinire a sarcinilor și obiectivelor care definesc postul ocupat de angajat. De asemenea, raportarea se face și la contribuția angajatului la îndeplinirea obiectivelor companiei instituțiilor și organizațiilor multinaționale.

Utilitatea practică a evaluării este multiplă: luarea unor decizii legate de salarizare, premieri, motivarea angajaților, promovarea angajaților eficienți, alcătuirea unor planuri de dezvoltare personală sau profesională și, eventual, transferări. Performanța angajaților se reflectă direct în plan organizațional și este condiția esențială de progres și de atingere a nivelului de excelență în domeniu. Prin evaluarea performanței, se îmbunătățește legătura dintre angajat și manager, se îmbunătățește comunicarea și se evaluează realizările obținute atât pe parcursul perioadei evaluării cât și sarcinile potrivit contractului sau targetul companiei, instituției.

În sectorul de stat evaluarea se face anual, re-actualizându-se pe baza completării unei fișe de evaluare completată de șeful ierarhic sau managerul instituției, prin care acesta (managerul) măsoară rezultatele angajatului în decursul anului precedent. Lăsând la o parte caracterul supra-formal al procesului de evaluare, este greu de crezut că managerul nu ia contact cu activitatea salariatului decât o dată pe an. Este o metodă defectuoasă și depășită, dat fiind faptul că rapoartele despre realizările / nerealizările subalternilor nu pot exprima întotdeauna întreaga activitate a unui om pe parcursul unui an.

Evaluarea performanțelor, sau evaluarea rezultatelor, constă în aprecierea gradului în care angajații își îndeplinesc responsabilitățile de serviciu conform contractului de muncă sau targetul companiei. Managerul trebuie să familiarizeze noii salariați cu firma și cu munca pe care o vor desfășura astfel în primele zile vor avea loc întâlniri cu ceilalți salariați, vor fi prezentate facilitățile fizice, procedurile și politicile firmei dar și cu ajutorul unei platforme de training. Un accent deosebit trebuie pus pe modul în care este prezentat noul venit celorlalți salariați, pentru ca aceștia să-l integreze în colectiv cât mai

repede și să nu-l izoleze. Chiar dacă noul angajat are calificarea necesară postului respectiv, un anumit grad de instruire este probabil necesar deoarece în lipsa altora, el îi poate suplini pe cei absenți, asigurând continuitatea activității. De asemenea, salariații bine instruiți nu trebuie supravegheați permanent, așa că managerul va avea mai mult timp disponibil pentru alte activități. Metodele de evaluare cele mai frecvent utilizate sunt instruirea la locul de muncă, rotația posturilor, cursurile de calificare. Perfecționarea profesională are drept consecință imediată o muncă mai eficientă și o creștere a productivității. Astfel, cheltuielile pentru pregătirea personalului reprezintă o investiție ca oricare alta. Organizațiile mici preferă în general un sistem informal de evaluare și folosirea acestuia dă rezultate foarte bune. Evaluarea performanțelor este o activitate importantă a managementului resurselor umane, influențând numeroase decizii privind personalul.

2. OBIECTIVELE PRIVIND EVALUAREA RESURSELOR UMANE

Indiferent de modul de organizare activitatea de evaluare a resurselor umane dintr-o companie sau organizație trebuie să subordoneze strategiei generale a firmei, instituției și să contribuie la îndeplinirea targetului acestuia, evaluarea având două categorii de obiective proprii:

- obiective strategice, cele referitoare la evaluare pe timp îndelungat;
- obiective operaționale cele care au în vedere evaluarea activităților curente, zilnice săptămânale.

Managerii din firmele, companiile, instituții românești nu acordă încă o suficientă importanță obiectivelor de management privind evaluarea personalului datorită limitelor individuale sau din lipsă de interes.

Criteriile de evaluare a personalului dintr-o companie sau instituție trebuie să reflecte cât mai obiectiv toate trăsăturile, competențele și abilitățile salariatului atât pe o perioadă de timp cât și ca nivel de pregătire continuă potrivit targetului și contractului de muncă.

3. ETAPELE EVALUĂRII PERSONALULUI

Planificarea Performanței, în care se definesc Obiectivele SMART și modul de măsurare (scala Realizării), se evaluează Competențele Cheie stabilindu-se Necesarul de Dezvoltare pe baza diferenței Competență Necesară – Competență Existentă, se agreează Programul de Dezvoltare Individuală a angajatului. De regulă, această etapă are loc în perioadă determinată a anului curent pentru anul în curs.

Evaluarea Intermediară la jumătatea anului care poate fi formală / informală, funcție de alegerea organizației. În întâlnirea „Manager – Angajat” dintr-o anumită lună sunt evaluate realizările parțiale și se hotărăsc, dacă este cazul, eventualele actualizări / modificări de obiective.

Evaluarea finală a Performanței în care se evaluează formal realizarea Obiectivelor SMART, Dezvoltarea Competențelor Cheie și Realizarea Programului de Dezvoltare Individuală. De regulă etapa are loc în perioada sfârșitului de an sau începutul anului viitor.

4. DIMENSIUNILE PERFORMANȚEI

Obiectivele se stabilesc în faza de planificare de către Angajat și se agreează cu managerul. Pentru a le putea identifica și defini, angajatul trebuie să răspundă la întrebările : Care sunt lucrurile importante pentru firmă conform fișei postului sau targetului ?” / „ Care din aceste lucruri importante pentru mine sunt importante pentru firmă?” / „Care sunt așteptările managerului în ceea ce privește activitatea mea ?” / „Cum pot să îmbunătățesc munca mea ca să pot aduce rezultate optime ?” / „Realizarea obiectivului propus depinde de mine?” / „Cum pot demonstra că am realizat obiectivul?” / „Cat timp îmi este necesar să îl realizez ?”.

S: Specific – clare, concrete, concise, ușor de înțeles.

M: Măsurabile – rezultatele obiectivelor vor avea unități de măsură exprimând cantități, termene, bani, calitate.

A: Accesibile din punct de vedere al realizării (realizabile, dar în același timp suficient de dificile pentru a stimula).

R: Relevante – importante pentru angajat, departament, organizație, și aliniate la cele 3 niveluri.

T: Temporale – realizabile în cadrul unei perioade de timp, cu termene limita de realizare clar specificate (zi, luna, an, eventual ora)

Modalitățile de evaluare a rezultatelor, se convin odată cu Obiectivele, garantând criteriile obiective, observabile, care să permită obținerea de valori. Nu se măsoară efortul ci doar rezultatele. Atât angajatul cât și managerul trebuie să aibă control asupra sistemului de măsură convenit.

Recomandat este ca fiecărui obiectiv să i se asocieze o Scală a realizărilor care să cuprindă minim 5 trepte de măsură definite clar ca și nivel de realizare (0%, 25%, 50%, 75%, 100%). Astfel, evaluarea devine mai obiectivă, se simplifică mult, conducând de la început către o înțelegere comună, acceptată de ambele părți.

Competențele Cheie (de Comportament organizațional), reprezintă o altă dimensiune a performanței evaluate. Fiecare organizație își definește și promovează propriul set de Competențe Cheie după care evaluează angajații. Aceste Competențe Cheie – care în viziunea organizației conduc către succes – pot fi evaluate pe o scală de la 1-5, 1-6, 1-10 etc. Este esențial ca fiecare Competență și nivel de realizare al scalei să fie definite clar de Departamentul Resurse Umane, pentru a se permite înțelegerea unitară la nivelul organizației.

Programul de Dezvoltare Individuală. Atât Programul cât și Metodele se convin pentru a acoperi diferența Competență Necesară – Existentă pentru Competențele Cheie cu pondere mare de importanță, evaluate sub nivelul MEDIU al scalei.

Ponderi de Importanță. Dimensiuni: fiecărui element de evaluare al performanței – Obiective / Competențe Cheie / Realizare Program de Dezvoltare Individuală – i se asociază o pondere de importanță în Total Scor. Ca exemplu pentru înțelegere, menționez varianta 50%, 35 %, 15% (total, 100%) – normal, cifrele diferă de la o organizație la alta.

5. PREZENTAREA PLATFORMEI

Pentru a se bucura de succes în rândul angajaților și managerilor, procesul de evaluare a personalului trebuie gândit cât mai simplu astfel am creat o aplicație informatică ce simplifică mult procesul, oferind acuratețe, acces rapid la informații, posibilitatea generării de rapoarte utile în verificarea statusului fiecărei etape.

Este important ca discuțiile de evaluare și planificare să se realizeze pe baza unei agende cunoscute din timp de ambele părți. Angajatul trebuie să-și pregătească Autoevaluarea, documentând realizările și progresul în dezvoltarea individuală. Având o imagine clară asupra performanței proprii, salariatul capătă încredere în el însuși și poate aborda sincer și constructiv interviul ulterior cu managerul. În același timp, își creionează obiectivele și programul de dezvoltare pentru noul an. Trimite managerului Autoevaluarea și planificarea performanței.

Managerul completează Fișa de evaluare a subordonatului, analizând obiectiv rezultatele, factorii care au influențat performanța, motivele de reușită sau eșec. Compară evaluarea sa cu Autoevaluarea primită de la salariat și documentează diferențele de puncte de vedere. Pregătește în detaliu feedbackul pentru angajat, măsurile pentru îmbunătățirea performanței, Obiectivele și Planul de Dezvoltare pentru perioada următoare.

Interviul de evaluare-planificare trebuie să fie o continuare firească a dialogului manager-angajat din timpul anului, desfășurându-se sub principiul „surprizele nu sunt nici posibile, nici acceptate” .

Managerul va evalua și personalitatea angajatului dacă se dorește, pentru identificarea unui lider, dar mai cu seamă rezultatele performanței lui. Ascultă activ, încurajează, lasă loc de reflecții, găsește calea de a spune lucrurilor pe nume sub o formă care să motiveze. Recunoaște rezultatele subliniind punctele forte ale salariatului, convenind într-o atmosferă pozitivă planul de performanță pentru noul an.

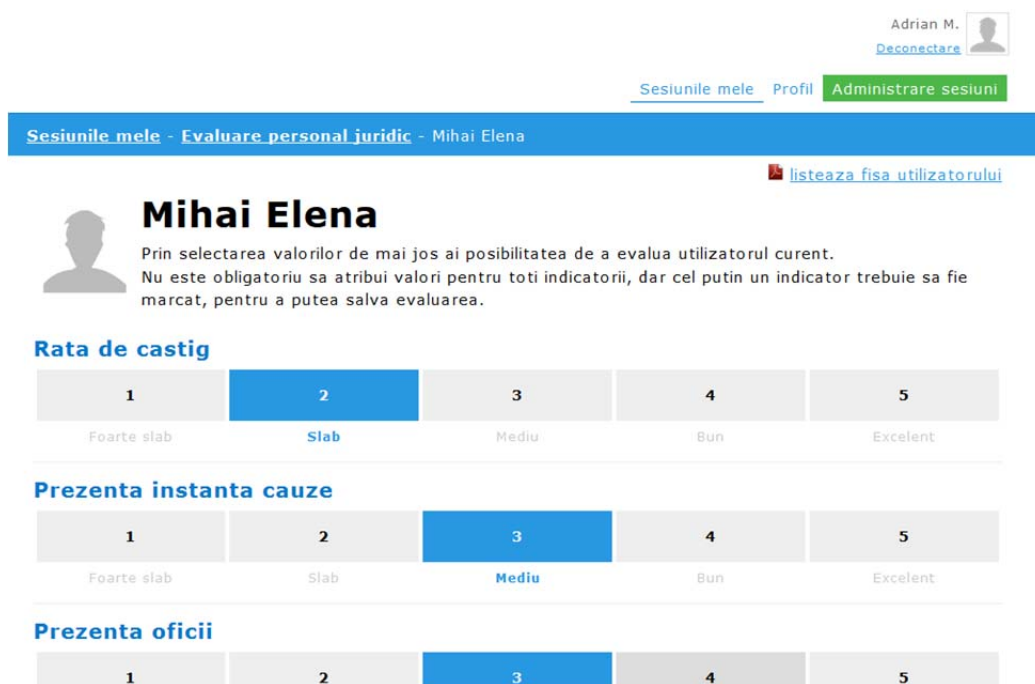


Fig. 1. Evaluare individuală a unui subiect.

Evaluare personal juridic

Selecteaza un utilizator pentru a evalua indicatorii definiti pentru acesta

	Apostol Vasile Medie curenta pe sesiune: 53.3% (Mediu)	>
	Baciu Eduard Medie curenta pe sesiune: 57.1% (Mediu)	>
	Mihai Elena Medie curenta pe sesiune: 82.0% (Excelent)	>

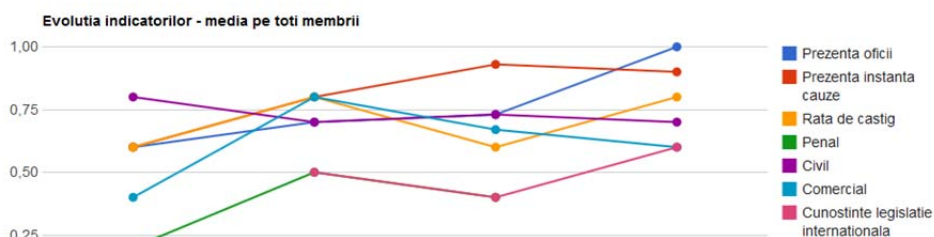


Fig. 2. Rezultatul evaluării: evoluția indicatorilor în timp.

don011don@yahoo.com
Credite disponibile: 9

[Sesiuni evaluare](#) [Configurare](#) [EVALUEA](#)

[Inapoi la sesiuni](#)

Evaluare personal juridic

Informații sesiune

Utilizatori (3)

Indicatori (7)

Evenimente

Statistica

Sterge sesiunea

Rezultatele sesiunii de evaluare

Media indicatorilor pentru toti membrii adaugati la sesiune

Media indicatorilor pe sesiune	65.57% (Bun)
Prezentă oficii	78.00% (Bun)
Prezentă instanță cauze	85.00% (Excelent)
Rata de castig	70.00% (Bun)
Penal	40.00% (Slab)
Civil	72.00% (Bun)
Comercial	65.00% (Bun)
Cunoștințe legislație internațională	49.00% (Mediu)

Rezultatele membrilor

Rezultatele individuale ale membrilor adaugati la sesiunea de evaluare

Apostol Vasile	53.29% (Mediu)
Prezentă oficii	53.00% (Mediu)
Prezentă instanță cauze	67.00% (Bun)
Rata de castig	67.00% (Bun)

Fig. 3. Rezultatul unei sesiuni de evaluare.

don011don@yahoo.com
Credite disponibile: 5

[Sesiuni evaluare](#) [Configurare](#) [EVALUEA](#)

[Inapoi la sesiuni](#)

Evaluare personal juridic

Informații sesiune

Utilizatori (3)

Indicatori (7)

Evenimente

Statistica

Sterge sesiunea

Adauga indicator

Rata de castig

procentual

Prezentă instanță cauze

procentual

Prezentă oficii

procentual

Civil

procentual

Comercial

procentual

Penal

procentual

Cunoștințe legislație internațională

procentual

Sterge indicatorul
Stergerea indicatorului se face doar in contextul sesiunii - indicatorul ramanand disponibil in sistem.

Fig. 4. Stabilirea indicatorilor pentru evaluare.

Abordată cu responsabilitate și bună credință de ambele părți, evaluarea personalului generează, încredere, cunoaștere reciprocă, dezvoltare, motivare, concentrând eforturile membrilor echipei către obiectivele cu adevărat importante ale organizației, companiei sau instituției.

6. CONCLUZII

Autorul propune o evaluare a resurselor umane care activează în departamentele juridice. Evaluarea oferă o privire sistemică a cunoștințelor personalului din domeniul juridic care stă la baza dezvoltării companiei. Implementarea programului „Managementul Personalului din Sistemul Juridic” pentru departamentele juridice din companii permite determinarea competențelor juridice și manageriale în scopul îmbunătățirii continue.

De asemenea, lucrarea de față dovedește că utilizarea programelor informatice pentru evaluarea personalului conduce la rezultate obiective, înlăturându-se pe cât posibil elementele subiective ale evaluării.

Mențiune

Lucrarea a fost realizată în cadrul Programului Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane (POS DRU), ID134378, ID 137070 finanțat prin Fondul Social European și de către Guvernul României.

BIBLIOGRAFIE

- [1] Isăilă Ș., Miron A., Andrei D., Proiect POSDRU: „Relația dintre educație și învățare pe tot parcursul vieții pe piața muncii”, Cluj-Napoca, 2011.
- [2] Larkin E., *Ești gata să conduci? Pregatește-te să gândești și să acționezi ca un lider de succes*, Rentrop& Straton Publishing House, 2009.
- [3] Owen H., Hodgson V., Gazzard N., *Manual de leadership. Ghid practic pentru un leadership eficient*, pp. 19, Codecs Publishing House, 2006.
- [4] Sudarsan, A., *Performance appraisal systems: A survey of organizațional views.*, The Icfai University Journal of Organizational Behavior, vol. 3(1), 2009, pp. 54-69.
- [5] Pettijohn L., Parker R., Pettijohn C., Kent J., *Performance appraisals: usage, criteria, and observations*. The Journal of Management Development, vol. 20, 2001, pp. 754-771.
- [6] Chiang F., Birtch T., *Appraising performance across borders: An empirical examination of the purposes and practices of performance appraisal in a multi-country context*. Journal of Management Studies, vol. 47(7), 2010, pp.1365-1393.
- [7] Nagy M., Miranda J., *Computer Application for Interactive Teaching of Decision Making Methods*, AWERProcedia Information Technology & Computer Science, 2013, 3, pp 1584-1589.
- [8] *** Conferința „10 ani de dezvoltare europeană”, The 3rd National Conference on Adult Education, University of Timișoara, Romania, 2010.
- [9] Raport rezultate, http://www.ascendis.ro/downloads/Raport_rezultate_Ascendis.pdf [accesat 14.05.2014].
- [10] Dezvoltarea competențelor profesionale, <http://www.fiiantreprenor.ro/training/antreprenoriat> [accesat 14.05.2014]
- [11] „De ce este util să evaluezi competențele profesionale ale angajaților”, <http://www.legislatiamuncii.manager.ro/a/3549/de-ce-este-util-sa-evaluati-competentele-profesionale-ale-angajaților.html>, 2011

Despre autori

Drd. **Adrian MOCANU**

Universitatea „Transilvania” din Brașov

Doctorand la Universitatea „Transilvania” din Brașov, Facultatea Design de Produs și Mediu, Domeniul Inginerie și Management. E-mail: don011don@yahoo.com.

Prof. dr. ing., dr. marketing **Angela REPANOVICI**

Universitatea „Transilvania” din Brașov

Cadru didactic la Universitatea „Transilvania” din Brașov, Facultatea Design de Produs și Mediu, cu preocupări în domeniile: inginerie și management, tehnologia informației, managementul informației, cultura informației. E-mail: arepanovici@unitbv.ro