



(12) CERERE DE BREVET DE INVENȚIE

(21) Nr. cerere: a 2014 00717

(22) Data de depozit: 22/09/2014

(41) Data publicării cererii:
30/03/2016 BOPI nr. 3/2016

(71) Solicitant:
• IELCIU IOAN, STR. VESELIEI NR. 14,
CLUJ-NAPOCA, CJ, RO

(72) Inventatori:
• IELCIU IOAN, STR. VESELIEI NR. 14,
CLUJ-NAPOCA, CJ, RO

(54) PROCEDEU DE EVALUARE A APORTULUI INDIVIDUAL
ADUS LA REZULTATELE ECHIPEI

(57) Rezumat:

Invenția se referă la un procedeu de evaluare a aportului individual adus la rezultatele echipei, într-o perioadă de timp dată, pentru desfășurarea unei activități clar determinate. Procedeu conform invenției cuprinde o primă fază, premergătoare desfășurării activității, în care are loc identificarea membrilor echipei, stabilirea obiectivelor de realizat și a criteriilor de apreciere, cu prezentarea lor tuturor membrilor echipei, după care, în faza a doua, se obțin niște tabele de apreciere și se prelucrează datele obținute prin intermediul unei matrice de apreciere, în care se obține un punctaj penalizator pentru fiecare membru al echipei, punctaj care, în faza a treia, se transformă în punctaj pozitiv, obținându-se ordonarea și departajarea punctajului membrilor echipei, situație care, în faza a patra, este

prezentată conducătorilor echipei care, cel mai târziu acum, comunică o sumă ce va fi distribuită echipei în întregul său, ca salariu variabil, apoi se trece la faza a cincea, calcularea salariului individual, variabil, convenit fiecărui membru al echipei, și cumularea lui cu salariul individual fix, urmată de prezentarea rezultatelor obținute conducerii echipei, pentru onorarea salariilor, și prezentarea rezultatelor membrilor echipei, pentru luarea la cunoștință, eficient fiind ca această fază să fie combinată cu prima fază a următorului proces de muncă.

Revendicări: 1
Figuri: 1





PROCEDEU

DE EVALUARE A APORTULUI INDIVIDUAL ADUS LA REZULTATELE ECHIPEI

Invenția se referă la un procedeu de apreciere, de evaluare, de stabilire a aportului fiecărui individ, a fiecărui membru al unei echipe, a unei formații de muncă omogene profesional la rezultatele globale obținute de respectiva echipă/ formație într-o perioadă dată, de regulă o lună de zile sau pe perioada realizării unei lucrări, a desfășurării unei acțiuni clar determinate.

La ora actuală motivarea lucrătorilor care-și desfasoară activitatea în echipă se face preponderent prin intermediul diferențierii salariilor membrilor echipei respective cu ocazia încadrării ori a promovării în munca. Nivelul salariului fiecărui lucrător se stabilește și se negociază, se modifică de către conducătorul/conducătorii echipei pe baza unor criterii proprii, cunoscute sau nu de către echipieri, la care se adaugă, în unele unități, anumite sporuri în funcție de vechimea totală în muncă sau în respectiva unitate a fiecărui salariat sau în funcție de condițiile de muncă de la locul de muncă deservit.

Scopul realizării invenției este acela de a determina creșterea eficienței activității, a productivității muncii fiecărui membru al unei echipe omogene profesional, deci și creșterea cantității și a calității rezultatelor activității echipei în ansamblul sau printr-o apreciere de mare obiectivitate a efortului și a aportului pe care și-l aduce fiecare individ la obținerea rezultatelor globale ale echipei în cadrul realizării unui obiectiv clar definit sau pentru munca depusă într-o perioadă de timp determinată, dacă rezultatele muncii se pot cuantifica doar global, la nivelul întregii echipe.

Aprecierea activității membrilor echipei, de fiecare dată este făcută chiar de către aceștia, de membri echipei evaluate, sub îndrumarea și controlul organizatorilor implementării procedurii, aceasta printr-o tehnică de obținere a tabelelor de apreciere de la toți componentii echipei în evaluare și de prelucrare a datelor obținute prin intermediul unei matrice de apreciere implementată în sistem informatic, de fiecare dată în funcție de numărul membrilor echipei care este evaluată. Deci, dimensiunile matricei sunt în strânsă concordanță cu numărul membrilor echipei evaluate, putând fi evaluați de la trei la -membri. În matrice se introduc punctele penalizatoare obținute de către fiecare echipier în cadrul aprecierii făcute de colegi și se obțin punctele penalizatoare totale individuale. Apoi, prin tehnica transformării punctajului cu ajutorul formulei $\{x = (n-1) \times (n-1)\}$ se obțin punctele pozitive ale fiecărui echipier, puncte cu care se lucrează în continuare. În funcție de sumele alocate echipei drept salariu variabil de către conducătorii acesteia, organizatorii implementării procedurii calculează întâi salariul variabil ce revine unui punct pozitiv, apoi calculează partea din salariul variabil global al echipei ce revine fiecărui echipier (salariu variabil individual) și care se adaugă salariului individual fix, respectiv salariului negociat prin contractul individual de muncă.

Acest salariu individual total reprezinta stimularea materiala a echipierilor, salariu care este facut cunoscut conducatorilor echipei de catre organizatorii procedului pentru luare la cunostinta si eventual conformare.

Rezultatele muncii sunt influentate pozitiv, sporesc pe masura ce procedeul este aplicat consecvent la fiecare finalizare de lucrare ori sfarsit de perioada (luna) pentru una si aceiasi echipa, a carei componenta nu se modifica semnificativ.

In acelasi timp, printr-o transparenta totala a modului de lucru si mai ales a rezultatelor obtinute se realizeaza cea mai eficienta motivare psihologica posibila a echipierilor.

Imbinarea motivarii materiale a echipierilor cu motivarea psihologica care se creaza o data cu comunicarea rezultatelor fiecarei sedinte de apreciere conduce, pentru activitatea ce se va desfasura la urmatorul obiectiv ori in urmatoarea perioada de apreciere (luna), la sporirea interesului, la preocuparea sporita, la efort fizic si psihic suplimentar din partea fiecarui echipier in vederea obtinerii de rezultate cat mai bune in activitatea pe care o desfasoara.

Comunicarea rezultatelor se poate face, in functie de conditiile concrete, astfel:

1. intr-un cadru tip sedinta;
2. prin afisare la locul de munca a unui tabel cu pozitia ocupata in cadrul echipei si punctajul total (tip clasament);
3. prin adresa pe suport hartie, trimisa la adresa de domiciliu a fiecaruia din membri echipei, in ultima instanta. Imbinarea primelor doua modalitati de comunicare a rezultatelor da eficienta cea mai mare in aplicarea procedului.

Dupa mai multa sedinte de apreciere consecutiv realizate prin intermediul procedului de evaluare a aportului individual adus la rezultatele echipei rezulta implicit liderul/liderii echipei, dar si cei care sunt lucratorii slabi si pentru care se poate recomanda stabilirea altor sarcini in cadrul unitatii, clubului, etc. in cel mai bun caz.

Procedeul este aplicabil in toate domeniile activitatii umane, care activitate se desfasoara in echipe de trei sau mai multe persoane, unde aceste persoane realizeaza sarcini de acelasi fel si sunt sau pot fi interschimbabile intre ele astfel incat fiecare sa cunoasca bine cine, ce, cand, cat si cum fac din ceea ce trebuie facut.

Avantajele aplicarii procedului sunt multiple, astfel:

- evaluarea activității individuale și stabilirea măsurii în care fiecare lucrător contribuie la obținerea rezultatelor activității întregii echipe este opera mai multor persoane, cele care cunosc cel mai bine toate amănunțele din acea activitate, fapt ce duce la creșterea obiectivității dar și a credibilității aprecierii;
- aplicarea procedului în mod constant va conduce la revizuirea activității proprii din partea fiecărui lucrător, rezultatul fiind o creștere a interesului personal și implicit a eficienței în muncă a fiecăruia, iar la nivelul întregii echipe se va constata o creștere substanțială a productivității muncii în conditii identice sau comparabile cu cele precedente, implicit vor crește si veniturile salariatilor;
- realizarea unei deplasări substanțiale a responsabilității pentru bunul mers al activității de la nivelul factorilor de conducere spre executanții nemijlociți, conducătorii urmând să-și concentreze atenția mai mult spre alte probleme majore ce privesc volumul și calitatea lucrărilor;
- se diminuează și se poate merge până la eliminarea din procesul de salarizare a influențelor activității echipierilor ce s-a desfasurat în perioadele trecute, posibil la alte locuri de muncă, în cadrul altor echipe, influențe date de nivelul actual al salariului individual de incadrare;

- cunoașterea, în viziunea proprie a componentilor echipei, a celor care sunt cei mai buni echipieri în caz de promovare profesională, etc. dar și a celor mai slabi echipieri;
- crescând credibilitatea aprecierii, fiecare lucrător va încerca să ocupe primul sau unul din primele locuri în ierarhia echipei, motivarea psihologică câștigând tot mai mult teren în detrimentul motivării materiale, cu consecințe benefice asupra eficienței muncii. Fiecare lucrător va face tot posibilul să evite ultimul/ultimele locuri în ierarhia echipei, cel puțin.

Chiar și din punct de vedere material, partea fixă, negociabilă a salariului va pierde tot mai mult din importanță, din quantum, în detrimentul părții variabile a salariului; Se da un exemplu de realizarea a procedului conform invenției în legatura cu figura care reprezintă Anexa nr. 1 și unde se prezintă o interconectare "fiecare cu fiecare" respectiv un lucrător este influențat de toți ceilalți colegi ai săi prin evaluarea pe care o primește de la aceștia iar la rândul său acesta are influența asupra fiecăruia dintre colegi prin evaluarea pe care o face acestora.

In implementarea procedului se disting mai multe faze și anume:

Faza premergătoare desfășurării activității sau realizării lucrării.

În cadrul acestei faze, organizatorul procesului de implementare a procedului prezintă în fața întregii echipe modul în care se va desfășura evaluarea la finele lunii sau a finalizării activității, se vor clarifica persoanele care fac parte din echipa ce urmează să fie evaluată, consecințele ce vor fi suportate de către cei dovediți a fi incorecți în aprecierile făcute precum și criteriile care vor trebui avute în vedere.

Aceste criterii se definesc în funcție de tipul de activitate pe care-l desfășoară echipa putând fi:

- cantitatea și calitatea lucrărilor executate, a serviciilor prestate sau a altor activități desfășurate, acesta fiind elementul cu cea mai mare pondere în cadrul aprecierii efectuate;
- numărul și importanța sarcinilor nereușite, nerezolvate, cantitatea de rebuturi produsă, îndeosebi în domeniul economic;
- modul în care echipierii acționează cu ocazia primirii unor sarcini suplimentare pe linie ierarhică, realizările individuale deosebite ce au fost puse în slujba colectivului;
- seriozitatea, corectitudinea, interesul de care dă dovadă fiecare coechipier pentru buna desfășurare a activității echipei;
- modul de folosire, în scop util colectivului, a timpului de lucru;
- inițiativele propuse sau aplicate de fiecare echipier pentru sporirea eficienței în muncă, reducerea cheltuielilor formației, îmbunătățirea activității întregii echipe;
- modul de folosire și grija de care dă dovadă fiecare membru al formației pentru dotările, echipamentul de la locul de muncă respectiv;
- modul în care fiecare coechipier își ajută colegii atunci când este solicitat sau dacă din proprie inițiativă împărtășește din cunoștințele sale coechipierilor;
- modul în care fiecare lucrător tratează și rezolvă problemele colectivului cu terțe persoane dinafara acestuia, atașamentul față de echipă;
- efortul general depus în beneficiul echipei, utilitatea fiecăruia pentru echipă;
- modul de îndeplinire a sarcinilor tehnico-tactice primite și de asemenea eficiența fiecărui jucător în faza de atac, în cea de apărare, calitatea paselor date coechipierilor, eficiența generală în joc, în cazul întrecerilor sportive;
- randamentul dotărilor și soluțiilor propuse în activitatea de cercetare-dezvoltare, etc;

Obținerea tabelelor de apreciere

La finalizarea lunii sau a activității, procedeul pune în valoare eficiența activității fiecărui lucrător prin aprecierea, evaluarea făcută de fiecare membru al echipei, în calitate de evaluator, tuturor celorlalți colegi ai săi în calitate de evaluați, prin ierarhizarea acestora, în scris, într-un tabel tip clasament, întocmit în ordinea în care evaluatorul considera ca, colegii săi au îndeplinit criteriile aduse la cunoștința de organizatorul procesului la începutul perioadei, lucrării, activității.

Intocmirea tabelelor de evaluare se va face în cadru organizat tip ședință, astfel încât eventualele nelămuriri soldate cu întrebări să fie clarificate de față cu toți membri echipei. Pentru eliminarea posibilității apariției unor neînțelegeri în procesul de evaluare, se pune la dispoziția fiecărui lucrător, în scris, componența echipei în ordine alfabetică iar alături, pe aceeași coală de hartie va fi creat un cap de tabel cu două coloane, astfel:

Evaluator _____

Membri echipei evaluate

	Nr.	Numele și prenumele
	crt.	celor evaluați
A. B.		
C. D.		
E. F.		
G. H.		
I. J.	1.	
K. L.	2.	
M. N.	.	
.	.	
.	n-1	
n		

În coloana aferentă numelor și prenumelor celor evaluați, fiecare echipier care și-a trecut numele la evaluator va înscrie numele colegilor săi, nu și pe al său. Pe linie cu fiecare număr curent va înscrie numele unui singur coleg, nu va înscrie nici un alt nume nenominalizat în lista din stânga, de aceea sunt n-1 linii în tabelul de apreciere, de evaluare.

Obiectivitatea oamenilor diferă de la o persoană la altă persoană.

În consecință, activitatea unuia și aceluiași echipier puțin probabil să fie evaluată la fel de către toți colegii săi, însă diferențele în apreciere trebuie să fie în limite apropiate, rezonabile.

Drept aceea, se va prezenta echipierilor faptul că acel tabel care va conține abateri evidente de la media evaluării pentru unul/unii dintre echipieri va fi eliminat din procesul de aplicare a procedurii iar cel care l-a întocmit va primi punctajul penalizator maxim $(n-1) \times (n-1)$ pe motivul încercării de a sabota procesul de autoapreciere a echipei din care face parte.

Totodată, se vor mai aminti criteriile pe care toți trebuie să le aibă în vedere la întocmirea tabelelor, se va explica faptul că nu se ține cont de vârsta colegilor, de vechimea la acel loc de muncă, de eventualele activități extraprofesionale, de situația familială, nici chiar de faptul că cineva ar fi lipsit un anumit număr de zile de la serviciu în perioada pentru care se face evaluarea.

Contează doar modul de îndeplinire a criteriilor în timpul în care a fost la serviciu.

Totusi, în cadrul procesului nu vor fi cuprinși acei membri ai echipei care nu au activat cel puțin un sfert (25%) din timpul pentru care se face evaluarea.

Completarea tabelelor de către fiecare component al echipei se va face în același timp cu colegii săi, dar fără ca între echipieri să apară influențe de la unul la altul, fiecare echipier va face ordonarea în lista proprie doar după cum acesta considera ca fiecare dintre colegii a îndeplinit criteriile de evaluare.

Practic, fiecare realizează un clasament al colegilor săi începând cu cel mai bun, înscris la nr. crt. 1 și terminând cu cel care a fost cel mai puțin util echipei, care a îndeplinit cel mai slab criteriile în baza cărora se face evaluarea și pe care-l va înscrie la ultimul număr curent din tabel.

Tabelele astfel întocmite vor fi reținute și prelucrate de către organizatorul procesului, fara ca vreunul dintre echipieri sa aiba posibilitatea de a cunoaste ordonarea, evaluarea facuta de catre altul/ altii dintre colegi, aceasta pentru a evita posibilele disensiuni ce ar putea surveni in cadrul echipei.

Realizarea matricei de apreciere

Pentru o analiza corectă, obiectivă a datelor din tabelele de evaluare se realizează o matrice cu configurația de mai jos, numărul de linii și coloane fiind în funcție de numărul componenților echipei.

Luând n = numărul membrilor echipei, matricea va avea $n + 6$ coloane și $n + 4$ linii.

În coloana nr. 1 se numerotează liniile, iar în coloana nr. 2 se face specificarea că liniile îi cuprind pe lucrătorii care sunt evaluați.

În coloana a treia se înscriu numele celor "n" membri ai echipei în ordine alfabetică, de sus în jos, astfel încât fiecărei linii să-i corespundă numele unuia dintre cei evaluați.

Coloanele de la 4 la $n + 3$ cuprind numele echipierilor evaluatori.

Coloana următoare, $n + 4$, respectiv a treia de la sfârșit este destinată cumulării punctelor penalizatoare (acestea sunt cuprinse în matrice).

Penultima coloană este folosită pentru înscrierea punctelor pozitive calculate pentru fiecare echipier evaluat, după ce au fost transformate din puncte penalizatoare. Cu punctele pozitive se va lucra în continuare. Ultima coloană este destinată înscrierii locului ocupat de către fiecare lucrător evaluat, pentru prima impresie, la o privire sumara.

În ceea ce privește liniile, în prima linie se numerotează coloanele iar în linia a doua se specifică faptul că pe coloane sunt evaluatorii, nominalizați în ordine alfabetică pe linia a treia, de la stânga spre dreapta.

Liniile de la 4 la "n + 3" cuprind numele echipierilor evaluați, iar ultima linie este destinată totalurilor pentru un control facil.

Totodată barăm căsuțele corespunzătoare liniilor și coloanelor unuia și aceluiași echipier, pentru a evita posibilitatea de a greși în continuare.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2	E V A L U A T O R I									Pct.	Pct.	Locul
3	E	-	AB	CD	EF	GH	IJ	KL	MN	Pen.	Poz.	
4	V	AB	-									
5	A	CD		-								
6	L	EF			-							
7	U	GH				-						
8	A	IJ					-					
9	Ț	KL						-				
10	I	MN							-			

11	Total									
----	-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Cifrele care se înscriu și cu care se operează în cadrul matricei sunt numerele curente ale celor “n” tabele realizate de către evaluatori.

Matricea se completează înscriind pe coloane cifrele aferente numerelor curente pe care le acordă persoana înscrisă în capul coloanei pentru colegii înscriși pe liniile corespunzătoare. La formarea matricei se va avea în vedere că pe o coloană nu poate să apară aceeași cifră, același număr curent, de două ori.

Pe liniile matricei, în dreptul fiecărui nume se vor regăsi cifrele aferente numerelor curente pe care le-a primit persoana respectivă de la fiecare dintre colegii săi (puncte penalizatoare).

După completarea matricei se face o analiză a corectitudinii fiecărui echipier în aprecierea colegilor săi, dacă este cazul se elimină tabelele cu abateri vizibil exagerate, lucru care se operează în matrice.

Apoi realizăm calculele și în prima coloană rămasă disponibilă, n + 4 (a treia din partea dreaptă) se vor însuma cifrele din fiecare linie a matricei, rezultând astfel coloana totalurilor care redă punctele penalizatoare primite de la colegii de către fiecare membru al echipei.

Pentru completarea ultimelor doua coloane se va face:

Transformarea punctajului penalizator în punctaj pozitiv

Pentru transformarea punctajului penalizator în punctaj pozitiv se calculează numărul maxim de puncte penalizatoare pe care l-ar putea cumula un lucrător dacă fiecare dintre colegii săi l-ar trece în tabelul de evaluare pe ultimul loc. In acest sens se poate folosi formula $x = (n - 1) \times (n - 1)$ sau se poate folosi, pentru siguranță și promptitudine, tabelul urmator:

Număr lucrători	Număr puncte penalizatoare
3	4
4	9
5	16
6	25
7	36
8	49
9	64
10	81
11	100
12	121
13	144
14	169

Din punctele penalizatoare total posibil de cumulat de către oricare lucrător conform celor prezentate se scad punctele penalizatoare cumulate efectiv și rezultă punctele pozitive obținute de către fiecare membru al echipei, puncte ce se trec în matrice în penultima coloană, la liniile corespunzătoare.

Apoi se completează și ultima coloană, prin ordonarea membrilor echipei și înscrierea în linia fiecăruia a locului ocupat, având la bază punctajul pozitiv din penultima coloană. Ordonarea se face prin înscrierea cifrei 1, deci a locului întâi, în dreptul liniei cu punctajul cel mai mare, urmând cifra 2 în linia celui de-al doilea punctaj și așa mai departe până la punctajul cel mai mic, lucrătorul care l-a obținut ocupând ultimul loc în ierarhia echipei.

Aceste ultime trei coloane reprezintă baza motivării psihologice și materiale a lucrătorilor din cadrul echipei.

Această ierarhizare a membrilor echipei, realizată în cel mai obiectiv mod posibil, odată făcută cunoscută întregii echipe va constitui un moment de cotitură în ceea ce privește interesul fiecărui lucrător pentru activitatea sa și nu numai, pentru comportamentul său în cadrul echipei, va genera o schimbare radicală a viziunii față de activitatea prestată.

5. Motivarea psihologică / materială a echipierilor

Procedeul, corect implementat conduce, în primul rând, la adevărata motivare psihologică a fiecărui membru al echipei.

Gradul maxim al motivării psihologice în aplicarea procedurii se va manifesta după mai multe ședințe, atunci când întreg personalul se va obișnui cu modul corect de lucru, cu obiectivitatea aprecierii.

Dacă motivarea psihologică este completată și cu “motivare materială” a echipei, eficiența aplicării procedurii crește și se menține la cote ridicate.

În cazul motivării și materiale, baza calculului în faza următoare sunt datele din penultima coloană, respectiv punctajul pozitiv cumulat de fiecare membru al echipei.

În cazul motivării materiale procedurii operează cu două categorii de venituri și anume:

Venit salarial individual fix, respectiv salariul fiecărui membru al echipei negociat între angajator și angajat, acesta poate fi același pentru toți lucrătorii sau poate să fie diferit, se acordă la nivelul la care a fost negociat anterior, pentru a nu se crea probleme de altă natură.

Dacă, conducătorii echipei consideră necesar și oportun să diminueze salariul fix al unui/unora dintre lucrători pot să procedeze în consecință, iar în cadrul procesului va intra doar suma care rămâne de acordat ca venit salarial individual fix, după diminuare, pentru fiecare lucrător în parte.

Venit salarial individual variabil este parte din suma de bani pe care angajatorul poate și este dispus să o acorde lucrătorilor în plus față de salariul cumulat negociat al echipei. Acest venit variabil acordat echipei poate fi constituit dintr-un fond de premiere, partea rezultată din creșterea productivității muncii echipei, un bonus colectiv, înlocuirea înaintării în funcție sau meserie cu o sumă de bani pusă la dispoziția echipei, bani mai mulți proveniți din vânzarea biletelor pentru meci, concert, etc.

Din această sumă globală la dispoziția echipei, prin intermediul procedurii vom stabili cât revine fiecărui lucrător, jucător după rezolvarea matricei de evaluare, astfel:

- împărțim suma totală de distribuit la suma punctelor pozitive din penultima coloană a matricei (ultima linie), rezultând salariul variabil care revine unui punct pozitiv;
- înmulțim salariul variabil ce revine unui punct pozitiv, pe rând cu punctele pozitive cumulate de fiecare lucrător și rezultă venitul salarial individual variabil care urmează să se acorde fiecăruia dintre membri echipei;

Ulterior se adună, pentru fiecare lucrător în parte salariul individual fix cu salariul individual variabil și rezultă venitul salarial al lunii, al perioadei sau pentru faza de lucrare, lucrarea respectivă, meciul respectiv, pentru fiecare lucrător în parte.

În cazul activităților economice, inclusiv cele de cercetare-dezvoltare, etc. când se ia hotărârea de a se aplica procedura va trebui să se aibă în vedere că se va produce în perioada următoare aplicării procedurii o schimbare a mentalității lucrătorilor în ceea ce privește activitatea desfășurată, se va schimba atitudinea față de muncă și va crește eficiența muncii fiecărui lucrător, productivitatea muncii întregii echipe va crește considerabil. În consecință va trebui să existe front de lucru, lucrări suficiente care să fie realizate. Ar fi dăunător, neplăcut dacă s-ar ajunge în situația de a nu mai avea ce da de lucru echipei care dorește să muncească.

Îndeosebi pentru activitățile sportive, în timpul perioadei de apreciere (o lină de zile) este posibil să se desfășoare mai multe acțiuni și pentru fiecare conducătorii ar putea dori să motiveze material echipa. Într-o astfel de situație salariul variabil cumulat ar putea fi pus la

dispoziție și va fi distribuit jucătorilor ca atare după implementarea, după fiecare acțiune a procedului, fără să mai fie cumulat cu salariul individual fix.

Efectele aplicării procedului

Aplicarea procedului în mod corect și adaptat condițiilor concrete de la fiecare loc de desfășurare a activității va avea efecte benefice asupra celui mai eterogen și influențabil element din cadrul procesului de munca, ELEMENTUL OM, care va reacționa pe măsură

Fiecare lucrător care se respectă va căuta să îndeplinească într-un mod cât mai corect, complet și eficient criteriile care au fost prezentate de către organizatorul procesului de evaluare, ceea ce va conduce la:

- preocupare sporită pentru eficientizarea activității proprii îndeosebi din partea echipierilor cu rezultate mai slabe în perioadele anterioare și încercarea de acoperire cu sarcini în toată perioada zilnică de muncă;
- sporirea interesului și preocupării fiecărui lucrător pentru folosirea integrală în scopul activității desfășurate a materiilor prime și materialelor, dotărilor, echipamentului, etc;
- ridicarea nivelului calitativ al produselor, serviciilor, lucrărilor datorită preocupărilor sporite pentru rezultatele muncii proprii;
- reducerea, până la eliminarea totală a abaterilor disciplinare;
- sporirea conlucrării și întrajutorării între membri echipei, în procesul activității;
- sporirea interesului pentru buna exploatare și întreținere a mijloacelor din dotare;
- creșterea interesului pentru perfecționarea pregătirii profesionale, pentru punerea în practică a recomandărilor, cerințelor conducătorului de echipă, ale antrenorului, dirijorului, etc;
- creșterea procentului din fondul de timp în care conducătorii se preocupă de problemele majore ale echipei în detrimentul celor de coordonare, disciplină, etc;
- creșterea cantității de produse realizate, servicii prestate, lucrări efectuate în aceeași unitate de timp de către fiecare echipier, respectiv de întreaga echipă;
- preocupare deosebită pentru acumulări fizice, tehnico-tactice în perioadele precompetiționale din domeniul sportiv și efort sporit la antrenamente, meciuri pentru creșterea utilității în cadrul echipei;

EXEMPLU

DE APLICARE A PROCEDEULUI LA O ECHIPĂ DE FOTBAL

Dacă s-a aplicat procedeul în mod experimental la o echipă de fotbal după mai multe jocuri amicale (sau chiar oficiale) pentru ca jucătorii să se obișnuiască cu noul mod de evaluare a contribuției fiecăruia la rezultatele obținute de către echipă, înainte de meciul oficial vizat, organizatorul procesului reamintește criteriile care trebuie să stea la baza evaluării jucătorilor, astfel:

- modul de îndeplinire a sarcinilor tehnico-tactice primite în mod expres de la antrenor de către fiecare echipier;
- eficiența în faza de atac, ținând cont de sarcinile specifice postului fiecăruia și de alte sarcini primite de la antrenor;
- numărul paselor de gol date coechipierilor și acuratețea acestora, indiferent dacă s-a marcat din ele sau nu;
- eficiența fiecărui jucător în faza de apărare, respectiv în cea de atac ținând cont și de sarcinile postului său, dar și de alte sarcini primite de la antrenor;
- numărul fazelor de atac ale echipei adverse pe care le-a stopat prin respingerea mingii și declanșarea unui atac propriu, respingerea mingii în aut, în corner sau la adversar, toate aceste în contextul clar de joc;
- numărul intervențiilor de recuperare a mingii ratate și situațiile în care a fost pusă echipa datorită lor;
- pasele greșit trimise sau cele recuperate direct de către adversar și situațiile în care a fost pusă echipa datorită lor;
- modul de anihilare a adversarului direct sau a celui care i-a fost dat în grijă;
- numărul și calitatea paselor acordate celui mai bine plasat coechipier în momentul respectiv;
- numărul de goluri marcate și acuratețea fazelor din care s-a marcat;
- numărul și calitatea paselor de gol primite dar neefectuate;
- numărul fazelor în care mingea ajunge în zona postului său iar el este în altă parte;
- numărul și claritatea fazelor în care își suplinește cu succes coechipierii;
- numărul și claritatea fazelor în care trebuia să intervină înafara postului său pentru rezolvarea unei faze dar nu a făcut-o;
- numărul fazelor de gol create de adversar din cauza slabei sale eficiențe în joc;
- numărul și claritatea fazelor în care și-a forțat adversarii să greșească, eventual cu reușita recuperării mingii și punerea propriei echipe în atac;
- efortul general depus în beneficiul echipei;
- comportarea, la modul general, avută în teren, numărul și culoarea cartonașelor primite în contextul clar de joc;
- comportarea înainte de meci, în pauză și după finalizarea acestuia cu coechipierii, antrenorii, conducerea clubului, spectatori;
- modul de susținere a moralului coechipierilor.

Apoi se fac cunoscute sumele pe care patronul le oferă, astfel:

- în medie 5.000 euro de jucător pentru câștigarea meciului, deci 55.000 euro, sau
- în medie 1.500 euro de jucător pentru meci egal, deci 16.500 euro.

Dacă meciul va fi pierdut nu se acordă nici o primă, nimănui.

Dupa meci, care a fost castigat, fără ca vre-o rezerva să fi jucat mai mult de 22 minute, antrenorul și staful tehnic în fața întregii echipe fac o analiză a modului în care s-a desfășurat meciul, punctându-se reușitele și nereușitele, cu nominalizări de fiecare dată.

În cadrul aceleiași ședințe organizatorul procesului reamintește criteriile și alte aspecte ce trebuie avute în vedere în continuare pentru evaluare, distribuie pixurile și pliantele, format A 5, cu trei coloane din care primele două fiind completate, a treia nu. Coloana 1. = numele și prenumele jucătorilor care vor fi evaluați; Coloana 2 = numerele curente în dreptul cărora vor fi înscrise numele celor evaluați; Coloana 3. = numele și prenumele colegilor, această coloană se completează de către toți membri echipei.

Organizatorul procesului răspunde, în fața tuturor, la eventualele neclarități, apoi solicită completarea coloanei a treia din pliantul pus la dispoziție.

Când toate tabelele sunt completate, organizatorul adună personal pliantele de la fiecare jucător, iar după ce se convinge că le are pe toate în mână se închide ședința.

Coloanele 2 și 3 ale celor 11 tabele sunt prezentate mai jos:

Tabel A.B.		Tabel C.D.		Tabel E.F.		Tabel G.H.		Tabel I.J.		Tabel K.L.	
1	K.L.	1	I.J.	1	A.B.	1	C.D.	1	K.L.	1	I.J.
2	I.J.	2	A.B.	2	C.D.	2	I.J.	2	M.N.	2	A.B.
3	M.N.	3	K.L.	3	I.J.	3	A.B.	3	A.B.	3	C.D.
4	C.D.	4	E.F.	4	K.L.	4	M.N.	4	C.D.	4	E.F.
5	E.F.	5	M.N.	5	M.N.	5	K.L.	5	G.H.	5	M.N.
6	G.H.	6	R.S.	6	G.H.	6	E.F.	6	O.P.	6	R.S.
7	R.S.	7	O.P.	7	O.P.	7	T.U.	7	E.F.	7	G.H.
8	V.Z.	8	G.H.	8	R.S.	8	O.P.	8	V.Z.	8	O.P.
9	O.P.	9	V.Z.	9	T.U.	9	R.S.	9	R.S.	9	V.Z.
10	T.U.	10	T.U.	10	V.Z.	10	V.Z.	10	T.U.	10	T.U.

Tabel M.N.		Tabel O.P.		Tabel R.S.		Tabel T.U.		Tabel V.Z.	
1	I.J.	1	I.J.	1	I.J.	1	A.B.	1	I.J.
2	C.D.	2	A.B.	2	K.L.	2	I.J.	2	A.B.
3	A.B.	3	C.D.	3	C.D.	3	C.D.	3	K.L.
4	K.L.	4	K.L.	4	A.B.	4	K.L.	4	C.D.
5	E.F.	5	M.N.	5	E.F.	5	M.N.	5	M.N.
6	G.H.	6	G.H.	6	M.N.	6	G.H.	6	O.P.
7	T.U.	7	E.F.	7	G.H.	7	V.Z.	7	E.F.
8	O.P.	8	T.U.	8	V.Z.	8	E.F.	8	G.H.
9	R.S.	9	R.S.	9	O.P.	9	R.S.	9	T.U.
10	V.Z.	10	V.Z.	10	T.U.	10	O.P.	10	R.S.

După verificarea corectitudinii întocmirii tabelelor se constată că toate sunt corect completate și se trece la întocmirea matricei de evaluare, înscriind datele din tabele în primele 14 coloane, pe toate liniile, apoi facem totalul de pe coloana 15.

Pentru control, totalul coloanei a 15-a este egal cu totalul liniei a 15-a, deci s-a lucrat corect.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
		E V A L U A T O R I											Pct.	Pct.	Lo	
		-	A	C	E	G	IJ	K	M	OP	R	T	V	pen	poz	cul
			B	D	F	H		L	N		S	U	Z	.	.	
4	E	AB	-	2	1	3	3	2	3	2	4	1	2	23	77	2
5	V	CD	4	-	2	1	4	3	2	3	3	3	4	29	71	3
6	A	EF	5	4	-	6	7	4	5	7	5	8	7	58	42	6
7	L	GH	6	8	6	-	5	7	6	6	7	6	8	65	35	7
8	U	IJ	2	1	3	2	-	1	1	1	1	2	1	15	85	1
9	A	KL	1	3	4	5	1	-	4	4	2	4	3	31	69	4
10	T	M	3	5	5	4	2	5	-	5	6	5	5	45	55	5
	I	N														
11		OP	9	7	7	8	6	8	8	-	9	10	6	78	22	8
12		RS	7	6	8	9	9	6	9	9	-	9	10	82	18	9
13		TU	10	10	9	7	1	10	7	8	10	-	9	90	10	11
							0									
14		VZ	8	9	10	10	8	9	10	10	8	7	-	89	11	10
15	Total control		55	55	55	55	5	55	55	55	55	55	55	605	495	

Pentru completarea coloanei a 16-a vom transforma întâi punctele penalizatoare înscrise în coloana a 15-a în puncte pozitive. Pentru acest lucru calculăm totalul punctelor penalizatoare care ar putea fi cumulate de către un membru al echipei dacă acesta ar fi trecut de toți colegii săi pe ultimul loc în tabelele lor.

Rezultă $(n-1) \times (n-1) = 10 \times 10 = 100$ puncte penalizatoare. Consultand tabelul de la pag. 6 ne dă același număr de puncte penalizatoare posibile, respectiv 100 pentru numărul de jucatori intrați în proces (11).

Scădem din 100 numărul de puncte penalizatoare cumulate efectiv de către fiecare lucrător și obținem punctajul pozitiv al fiecărui membru al echipei, care se înscrie în coloana a 16-a.

Coloana a 17-a se completează în funcție de punctajul de la coloana a 16-a pornind de la punctajul cel mai mare, respectiv 85 puncte cumulate de către "I.J." care va fi pe locul I, al doilea va fi echipierul cu al 2-lea punctaj, adică "A.B." și așa mai departe, ultimul în ierarhia echipei va fi "T.U." care a cumulat cel mai puțin număr de puncte.

Trecând la distribuția între membri echipei a banilor puși la dispoziție de conducerea clubului vom calcula mai întâi câți euro revine unui punct pozitiv. Pentru aceasta împărțim suma pusă la dispoziție, adică 55.000 euro la numărul total de puncte pozitive și obținem: $55.000 : 495 = 111.11$ euro, în consecință, rotunjind la întreg vom lucra cu 111 euro pentru un punct pozitiv și vom obține:

1. I.J. $85 \times 111 = 9.435$ euro;
2. A.B. $77 \times 111 = 8.547$ euro;
3. C.D. $71 \times 111 = 7.881$ euro;
4. K.L. $69 \times 111 = 7.659$ euro;
5. M.N. $55 \times 111 = 6.105$ euro;
6. E.F. $42 \times 111 = 4.662$ euro;
7. G.H. $35 \times 111 = 3.885$ euro;
8. O.P. $22 \times 111 = 2.442$ euro;
9. R.S. $18 \times 111 = 1.998$ euro;

10. V.Z. $11 \times 111 = 1.221$ euro;

11. T.U. $10 \times 111 = 1.110$ euro.

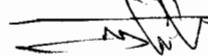
TOTAL 54.945 euro

La o analiză mai atentă observăm că, nici la număr de puncte pozitive cumulate, nici la sumele câștigate nu există un ecart egal între lucrătorii de pe locuri apropiate. Astfel, dacă între locurile 4. și 5. există o diferență de 1.554 euro, între locurile 3. și 4. diferența este de 222 euro, iar între locurile 10. și 11 diferența este de doar 111 euro.

Dacă jucatorul I.J. a câștigat, de exemplu, pentru acest meci 9.435 euro, iar jucatorul T.U. a câștigat doar 1.110, deci cu 8.325 euro mai puțin, cu siguranță pentru viitorul meci T.U. va fi deosebit de motivat pentru a părăsi ultimul loc în ierarhia echipei și a câștiga mai multi bani, iar I.J. la rândul său va trage tare pentru a nu fi întrecut de un alt echipier.

Acest lucru arată faptul ca Procedeu scoate în evidență nu doar un clasament al echipierilor dintr-o formație, ci chiar valoarea fiecăruia și diferența de valoare față de fiecare dintre colegii săi.

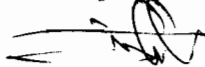
Ielciu Ioan
Cluj Napoca



Revendicare privitoare la procedeul de evaluare a aportului individual adus la rezultatele echipei

Procedeul, caracterizat prin aceea ca, intr-o prima faza, faza premergatoare desfasurarii activitatii, are loc identificarea membrilor echipei carora li se aplica prezentul procedeu respectiv stabilirea obiectivelor de realizat si a criteriilor de apreciere cu prezentarea lor tuturor echipierilor, dupa care, in faza a doua, prima post proces, se obtin tabelele de apreciere si se prelucreaza datele obtinute prin intermediul matricei de apreciere, in care se obtine punctajul penalizator rezultat pentru fiecare echipier, punctaj care, in faza a treia se transforma in punctaj pozitiv, obtinandu-se ordonarea si departajarea punctajului echipierilor, situatie care, in faza a patra este prezentata, de catre organizatorii procedeului, conducatorilor echipei, care, cel mai tarziu acum comunica, daca este cazul suma ce va fi distribuita echipei in intregul sau ca salariu variabil, apoi se trece la faza a cincea, eventuala calculare a salariului individual variabil convenit fiecarui echipier si cumularea lui cu salariul individual fix, urmat de prezentarea rezultatelor reiesite conducerii echipei pentru onorarea salariilor si totodata prezentarea respectivelor rezultate echipierilor pentru luare la cunostinta, eficient este ca aceasta faza, ultima a procedeului, sa fie combinata cu prima faza a urmatorului proces de munca.

Ielciu Ioan
Cluj Napoca



Anexa 1.

Această fază a procedurii s-ar putea prezenta conform schemei de mai jos în care se observă, la o echipă de 7 lucrători, o interconectare fiecare cu fiecare, respectiv un lucrător este influențat de toți ceilalți colegi ai săi prin evaluarea pe care o primește de la aceștia, iar la rândul său acesta are influență asupra fiecăruia dintre colegi prin evaluarea pe care o face fiecăruia.

