

## EVALUAREA CUMPĂRĂTORULUI CU AJUTORUL GRILEI DE EVALUARE

NELU FLOREA\*

### The evaluation of acquirer with the evaluation scale

#### Abstract

The process of personnel selection and evaluation is very important. Although there are lots of selection methods, specific evaluation scales have not been created for acquirers. This paper emphasizes the main elements to be kept in mind on the evaluation process: skills, knowledge and behavior which are necessary for as efficient procurement activity using the scale of acquirer evaluation.

**Keywords:** acquirer skills, performance, evaluation, behavior, personnel

#### Introducere

Vom vorbi despre cumpărător, persoană fizică: vom vorbi despre om și nu despre serviciul de cumpărături. Dacă sunteți cumpărător dvs. sau responsabil de cumpărăturile întreprinderii dvs. sau responsabil cu recrutarea cumpărătorilor și administrarea carierelor, veți citi altfel această grilă. În orice caz, trebuie să vorbim despre el cu prudență și rezervă: cum să reduci un om sau chiar o funcție la un parametru măsurabil?

Cum să îndrăznești să propui măsuri antropometrice și să măsoari aptitudinea în această meserie care necesită calități atât de variate și „umane”? Cum să îndrăznești să notezi cumpărătorul? Și totuși, o astfel de grilă este necesară: schematică, rudimentară chiar, ea evită erorile grosolane care conduc la o judecată așa-zisa globală. Intuiția rămâne, cu siguranță, indispensabilă în materie de oameni, dar trebuie ca aceasta să fie etalată, organizată în jurul punctelor de referință analitice.

Există cel puțin 2 metode de evaluare și selecție a unui cumpărător:

- 1) să vezi doar partea negativă: nu ne vom aminti decât de incidente, nu suntem uimiți decât de inadecvări,
- 2) a te lăsa câștigat de simpatia (sau antipatia) pe care orice om o inspiră altuia și care se exprimă apoi sub formă de judecată de valoare (profesionistă): trădarea clasică a judecății sau – ca întotdeauna – afectele câștigă teren asupra raționalului chiar dacă s-ar putea crede că o grilă evită astfel de capcane.

---

\* Asistent la Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” Iași, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor

Directorii de Resurse Umane au obiceiul capcanei afective și își iau măsuri de precauție din instinct, ei utilizează întotdeauna o grilă cu mai multe criterii. Dar, această grilă este prea generală pentru a lua în calcul criteriile specifice meseriei de cumpărător, pe care ei o ignoră în ansamblu. Directorii Cumpărătorilor (care au totuși obiceiul să ofere instrucții cu privire la deciziile importante de cumpărare construind un tabel comparativ) se mulțumesc cu o intuiție generală – dominată din păcate de simpatie. Ori, ei cunosc criteriile specifice meseriei de cumpărător.

Grila propusă este o sinteză a acestor două abordări în 36 de întrebări, grupate pe 3 capitole. Prima parte se referă la aptitudini. Ea va servi la fel de bine la angajare (pentru recrutarea individuală și formarea echipelor), ca și la întrevederile anuale ulterioare.

A doua parte se referă la cunoștințe. Acestea sunt evolutive de la intrarea pe post până în ultima zi.

A treia parte evaluează comportamentul pe post (la locul de muncă). Ea nu este utilizabilă decât după un anumit timp petrecut în funcție, apoi poate fi utilizată periodic pentru a pune în cauză judecata dvs., „aderențele” dvs. la judecata inițială.

Două atenționări înainte de a începe:

- grila nu înlocuiește filtrul testelor aplicate de un recrutor profesionist unui candidat. Ea nu este decât un ghid pentru ca patronul să-l poată observa pe cumpărător la lucru, și nu un ghid pentru psihometrie în cabinet,
- „indicatorii” propuși nu reprezintă decât sugestii, indicative.

### **Aptitudini**

1) **Sănătatea aparentă.** Indicatori: aspectul general? Absenteism în trecut? Sporturi?

2) **Sănătatea pentru slujbă** (fără a abdica astfel de la legislație și etică). Indicatori: oboseală aparentă la interviu lung și susținut? Rezistență la factori de stres specifici meseriei de cumpărător (chiar reacții spontane la evocarea lor)? Adaptabilitate la deplasări profesionale (alimente, somn, perturbări)? Simț al umorului (răspuns la stres)?

3) **Avizul medicului de medicina muncii.** A se observa că acest aviz binar (apt / inapt) poate fi mult mai util decât simpla formalitate la care este pe nedrept redus: cu condiția de a explica bine medicului înainte, ce înseamnă viața unui cumpărător la dvs., obișnuința lui de a vedea o mare populație în situație profesională de la un an la altul, ceea ce va permite să vă scutească de multe greșeli, dăunătoare atât candidatului cât și departamentului dvs.

4) **Igiena vieții.** Indicatori: evocarea spontană a vieții sale casnice și a timpului liber? L-ați văzut la masă? Și apoi (somniașia datorită prânzului, euforia...)?

5) **Raționament.** Indicatori: modul în care interviueatul își „raționează” (adică descrie motivele) alegerile, eventual profesionale, sau extrase din sănătatea aparentă pe care dvs. îi cereți să le justifice. Sănătatea aparentă îți distinge repede raționamentul a posteriori („raționalizarea”) din „raționamentul decizional”, adesea evident și esențial meseriei de cumpărător.

6) **Intuiția.** Indicatori: „simțul” său în ceea ce privește oamenii? Se plânge că a fost nedreptățit, decepționat în viața de oameni? Își dă seama când este mințit?

7) **Imaginația practică.** Indicator: propune el alte soluții la problemele comerciale pe care dvs. le evocați ca fiind rezolvate? Problemele comerciale evocate sunt fără soluție?

8) **Putere de afirmare.** Indicator: vocea sa? Gradul de forță liniștită abordând problema salariului? Capacitatea sa de a contrazice o afirmație îndoielnică în prezența dvs.? Revine asupra problemelor ce îl interesează, pe care dvs. le-ați rezolvat sau nu în timpul întrevederii?

9) **Siguranța de sine în profunzime.** Indicator: întrebați-o pe secretara dvs.?

10) **Stăpânirea de sine.** Indicatori: câteva pete roșii apărute pe față (fiecare cu ale lui orice ai face, nu poți scăpa de ele!)? Un exemplu: reacția lui dacă brusc îi tăiați vorba?

11) **Puterea de a asculta efectiv.** Indicatori: prezența lui vă îndeamnă să vorbiți? Tăcerile lui sunt reci sau calde? Simțiți că ceea ce îi spuneți este important și profund?

12) **Stabilitatea emoțională.** Indicatori: reacție la evocări afective, pozitive (soție – copil-părinți) și / sau negative (situație de rivalitate, rivali)?

13) **Curiozitate activă (esențială în meseria de achizitor).** Indicatori: pune întrebări? Vă pune multe întrebări dacă îi dați o informație pe jumătate asupra unei chestiuni oarecare?

Aceste întrebări vizează clarificarea aptitudinilor în funcțiile de cumpărător.

### Cunoștințele

14) **Cunoștințe generale tehnice.** Indicatori: nivelul său de studii tehnice de bază? Stagii de formare profesională urmate (sau chiar numai cerute) de atunci? Citește o revistă tehnologică (abonat de dvs. sau de el însuși acasă)? Conversează cu inginerii dvs. de la cercetare – dezvoltare?

15) **Cunoștințe comerciale generale.** Indicatori: studiile sale comerciale de bază? A urmat de atunci sau măcar a cerut, formări complementare asupra evoluției mediului comercial? Conversează cu personalul dvs. de la Vânzări și Marketing?

16) **Cunoștințe aplicate în meseria de cumpărător.** Indicatori: formația de bază în cumpărături? O completează el? V-a cerut să cumpărați cărți despre fluxuri, despre calitatea totală, despre parteneriat? A cumpărat și a citit la serviciu cărți asemănătoare?

17) **Limbi străine.** Indicatori: ce limbi străine vorbește (citit, scris, vorbit)? A trăit în tinerețe în străinătate (după, se învață limba, dar nu se mai învață „celelalte”)? Ultimele filme a mers să le vadă? Așteptând să fie primit de dvs., a răsfoit Capitalul sau Economistul?

18) **Cunoașterea produselor din departamentul dvs.** Indicatori: cunoaște doar gamele dvs. de fabricație? Cunoaște produsele concurenților dvs.? Se interesează spontan în domeniul pentru care dvs. lucrați în aval?

19) **Cunoașterea tehnicilor departamentului dvs.** Indicatori: a cerut să viziteze atelierele dvs.? Se întoarce să le mai viziteze încă o dată? Se informează în privința noilor achiziții de mașini pe care le faceți? Conversează cu inginerii dvs. de producție?

20) **Cunoaște abaterile de la departamentul dvs.** Indicatori: evocă dinamica piețelor, tendințele lor pe termen lung? Își face griji în privința investitorului (care este) în amonte față de dvs.? Cunoaște evoluția cursului de materii prime al furnizorului dvs.? Gândește în amonte? Își pune întrebări despre materia și / sau tehnologia care va înlocui

actuala dvs. materie primă? Se întreabă despre materiile prime care le vor înlocui pe acelea ale furnizorului dvs.?

**21) Cunoașterea pieței furnizoare. Indicatori:**

a) *cunoașterea statică*: ține un studiu la zi al pieței permanente asupra materiilor dvs. prime importate? Cunoaște greutatea relativă a acestor produse în portofoliul furnizorului? Supraveghează bilanțurile și cheltuielile de exploatare ale acestora din urmă?

b) *interes dinamic*: dovedește că îi face plăcerea să vorbească despre dezvoltarea concurenței? Acest lucru îl îndeamnă să evoce mijloacele noastre de a o stimula? Suscită vocații asupra pieței din amonte sau aval la același nivel?

**22) Cunoștințe în domeniul informaticii. Indicatori:** se descurcă bine cu noile soft-uri? Vă vorbește despre noile computere pentru cumpărătorii de asistență?

Aceste 9 întrebări încearcă să clarifice cunoștințele utile în funcțiile de cumpărător.

### Comportamentul

**23) Prezentare. Indicatori:** se îmbracă cu bun gust, adică în stilul departamentului? Se identifică cu firma, aderă la valorile ei?

**24) Etica. Indicatori:** evită instinctual orice situație jenantă? Evită orice relație ambiguă? Nu insistăm aici asupra indicatorilor care rămân la discreția dvs.

**25) Independență. Indicatori:** îi cere șefului dvs. să aprobe (chiar să ghideze) deciziile sale de cumpărare? Nu îi cere (rău)? Sugerează alte metode (bine)?

**26) Disciplină. Indicatori:** critică (sau acceptă) metodele ce au fost hotărâte de / sau cu șeful? Procedurile departamentului? Acceptă critica? Ajunge la timp dimineața sau spune „plec atât de târziu seara”?

**27) Metodă. Indicatori:** biroul său este curat? Păstrează mai multe dosare în curs? Este un om pierdut fără secretară?

**28) Ierarhizarea problemelor. Indicatori:** aderă imperturbabil la rezolvarea problemelor prin metoda FIFO (rău), sau trece de la o problemă la alta rezolvând sistematic pe ultima venită (rău)? Știe să o plaseze pe aceasta din urmă în perspectivă (bine)?

**29) Relația cu colegii săi. Indicatori:** este un tip pe care îl accepți spontan? Pe care îl îndrăgești și care îndrăgește mult pe alții? Știe să-și ajute colegii și să le „încarce” bateriile?

**30) Relații cu clienții interni. Indicatori:** îl asociem cu definiția materiilor de cumpărat (caiet de responsabilități)? Obține ușor previziunile nevoilor la termen? Prevede cu ușurință ce necesități există la momentul oportun? Se plânge că utilizatorul l-a îndepărtat de Furnizor (notă proastă pentru el)? Știe să prevină și să remedieze acest scurtcircuit cu un zâmbet? Se vede adesea cu clienții interni, servește cu aceștia prânzul la cantină?

**31) Relația cu Furnizorii. Indicatori:** relațiile sunt superficiale și conflictuale, schimbă fără încetare furnizorul? Relațiile sunt menținute constant și plăcute? Folosește prea mult cuvântul parteneriat care îi răsplătesc fidelitatea în domeniul cumpărăturilor?

**32) Inițiativa față de Furnizori. Doi indicatori cheie sunt de neclintit:**

a) *numărul noilor furnizori introduși* cu un an înainte pentru materii cumpărate de mai mulți ani, pentru a nu se dezvolta vechile prietenii între achizitori;

b) *numărul furnizorilor care au fost înlocuiți anul trecut (sau de contracte denunțate și renegociate pe baze mai bune).*

**33) Tehnici de comunicare.** Indicatori:

- telefon: știe să facă, să evidențieze rapid problema și conturarea unei soluții? Comunicările sunt scurte, eficiente și destinate?
- ascultare: rezumă în puține cuvinte, fidele, ideea elaborată în prezența sa?
- scris: știe să scrie puțin, pe scurt și clar?

**34) Simțul umorului.** Indicatori: știe să detensioneze o situație conflictuală, să relativizeze o problemă? Surâde când vorbește?

**35) Avariția industrială.** Indicatori:

- este autosatisfăcut (plin de mulțumire) după o decizie de cumpărare (rău)?
- sau este ros de sentimentul că ar fi putut obține "încă puțin mai bine" (bun)?

**36) Cumpărătura este pentru el :**

- o acțiune care îl nemulțumește și îl stimulează (rău)?
- sau ieșirea necesară dintr-o lungă retenție (bun)?

Aceste întrebări vizează clarificarea elementelor de comportament susceptibil să contribuie la buna îndeplinire a funcției Cumpărături.

*Aptitudini innăscute, cunoștințe dobândite, comportament observat ... ce ne mai lipsește?* Fără îndoială o legătură pentru a uni aceste elemente și a face o personalitate cu care v-ar face plăcere să lucrați. Acum, pentru că ați elaborat acest efort de analiză și această muncă pentru obiectivare, puteți să vă lăsați în voia intuiției, a simpatiei!

Propuneri de evaluare a criteriilor inventariate: metoda presupune ca fiecare întrebare să fie notată cu până la 4 puncte în coloana corespunzătoare:

- 1 - rău,
- 2 - mediocru,
- 3 - mediu,
- 4 - bun.

Ceea ce vă propun în tabelul următor este doar un exemplu:

**Tabel 1 Propunerea de grilă pentru achizitor**

Criterii	APTITUDINI						CUNOȘTINȚE						COMPORTAMENT																													
	Note				Coeficient	Nr. de puncte	Maxim	Note				Coeficient	Nr. de puncte	Maxim	Note				Coeficient	Nr. de puncte	Maxim																					
	1	2	3	4				1	2	3	4				1	2	3	4																								
A																																										
.....																																										
N																																										
TOTAL																																										

Nota totală obținută va fi sub 134 puncte. Coeficientul de ponderare trebuie ales în funcție de tipul meseriei (profesiei) analizate, de piață, de cultura organizațională a firmei și de propriul dvs. temperament. Exemplul următor a fost realizat și testat la S.C. BDM S.A. Suceava pentru personalul din domeniul achizițiilor. Firma are ca obiect de activitate cumpărarea și comercializarea (distribuția) de produse alimentare, detergenți, cafea, paste făinoase, băuturi răcoritoare și alcoolice. Punctajul obținut de 124

evidențiază un potențial teoretic ridicat care în urma comparării cu rezultatele bune obținute în practică de salariat confirmă că grila de evaluare poate fi validată ca instrumentul de evaluare și testare specific acestei activități.

Criterii	APTITUDINI					CUNOȘTIȚE					COMPORTAMENT					
	Note				Coeficient	Nr. de puncte	Maxim	Note				Coeficient	Nr. de puncte	Maxim		
	1	2	3	4				1	2	3	4				1	2
1				*		4				*			3			
2				*		4				*			4			
3			*			3				*			4			
4			*			3				*			4			
5				*		4				*			3			
6			*			3				*			4			
7			*			3				*			3			
8				*		4				*			4			
9			*			3				*			4			
10			*			3				*			4			
11			*			3				*			4			
12			*			3		*					2			
<b>TOTAL</b>						<b>40</b>							<b>40</b>			<b>44</b>

### Concluzii

Emotiv, non-activ, secundar: iată caracterul foarte schematic al unui tip de cumpărător, zăcământ natural 100% care va fi greu de găsit și extras din viața de zi cu zi. Dar cumpărător excelent poate fi și cel pasionat (emotiv – activ – secundar) sau flegmatic (non - emotiv – activ – secundar).

Când se cere unui grup de profesioniști să schițeze, prin tehnica de brainstorming, trăsăturile generale ale cumpărătorului, profilul majoritar este acela al unui adult (40 de ani, față de 30 pentru vânzător), echilibrat ( față de „dinamic” pentru vânzător), știind să asculte (în timp ce vânzătorul se spune că știe să se „exprime bine”), onest (față de „inspiră încredere pentru vânzător” ceea ce este mai puțin semnificativ pentru o etică profundă), tenace (față de agresiv pentru vânzător). Se vorbește adesea de asemenea, de memoria necesară cumpărătorului față de spontan cu privire la vânzător și în fine, ordinea, organizarea, precum și capacitatea de muncă.

Dacă se spune că vânzătorul trebuie să creadă în produsul său și să-și cunoască produsul, cumpărătorul trebuie să se identifice cu departamentul său și cu nevoile acestuia.

**Bibliografie**

1. Fundătura D., *Managementul resurselor materiale*, Ed. Economica, București - 1999,
2. Xavier Leclerc, *Acheter mieux que ses concurrents: ameliorer son positionnement a l'achat*, Ed. Top, Paris - 1997,
3. Pigneot Michel, *Approche "marketing de l'achat"*, Revue internationale de l'achat -1984, nr. 4,
4. Paul Popescu Neveanu, *Psihologie generală*, vol II, Ed. Universității București - 1987,
5. Michael Armstrong, *Managementul resurselor umane*, manual de practică, Ed. Codecs - 2003.
6. [www.yolin.net](http://www.yolin.net)