



## About performance and evaluation of employee performance

### *Despre performanța și evaluarea performanțelor angajaților*

Lecturer **MARIN Irinel, Ph.D.**  
The Bucharest Academy of Economic Studies, Romania  
e-mail: irmarin@ase.ro

#### **Abstract**

*The goal of this article is the importance of the performance and the performance evaluation in any company. Performance can be viewed as being in close relationship with the effort made by the employee, his ability, charging station or place and role within the organization. Performance refers to the contribution that employees make to the goals of the organization. While the performance evaluation is an activity which determine an organization in which employees perform their duties or their responsibilities. Performance evaluation is required in a company because it represents a process of employee motivation and development.*

**Keywords:** *performance, performance evaluation, ability of employees, charging station, organization goals, process of employee motivation*

#### **Rezumat**

*Obiectivul acestei cercetări îl reprezintă importanța semnificației pe care o are performanța și implicit evaluarea performanțelor angajaților în cadrul oricărei companii. Performanța poate fi văzută ca fiind în relație cu efortul făcut de angajați, abilitățile lor, sarcinile lor de lucru, locul sau rolul acestora în cadrul organizațiilor. Performanța se referă la contribuția pe care angajații o au la îndeplinirea obiectivelor organizaționale, în timp ce evaluarea performanțelor este o activitate care este determinată de performanțele responsabilitățile și obligațiile angajaților. Evaluarea performanțelor este o cerință a fiecărei companii deoarece aceasta reprezintă un proces motivațional și de dezvoltare a angajaților fiecărei companii.*

**Cuvinte-cheie:** *performanță, evaluarea performanțelor, abilitățile angajaților, sarcini de lucru, obiective organizaționale, proces motivațional*

**JEL Classification:** M12

## Performanța și factorii care o influențează

**P**erformanța reprezintă gradul de îndeplinire a sarcinilor care definesc postul ocupat de un angajat. Performanța se referă la contribuția pe care o aduc angajații la îndeplinirea obiectivelor organizației.

Performanța la locul de muncă este rezultatul nemijlocit al efortului angajatului, influențat de abilitățile sale și de perceperea (înțelegerea) sarcinilor ce-i revin. Așadar, performanța poate fi văzută, (Manolescu, 2007), ca fiind în strânsă relație cu efortul depus de angajat, abilitățile acestuia, perceperea locului și rolului postului sau în cadrul organizației. deoarece:

*Efortul*, care rezultă din motivare, se referă la cantitatea de energie (fizică și/sau mentală) utilizată de un angajat pentru îndeplinirea unei sarcini.

*Abilitățile* sunt caracteristicile personale ale angajatului folosite pentru îndeplinirea sarcinilor. Ele nu fluctuează prea mult într-o perioadă scurtă de timp.

*Perceperea (înțelegerea)* rolului în organizație se referă la direcția în care angajatul crede că ar trebui să canalizeze eforturile în muncă.

Pentru a atinge un nivel acceptabil al performanței trebuie ca toate cele trei componente descrise mai sus să depășească un nivel acceptabil.

Alți factori, care însă nu sunt sub controlul angajatului, pot de asemenea afecta nivelul lui de performanță.

Unele dintre cele mai des întâlnite obstacole în calea performanței sunt:

- condiții de muncă (temperatură, luminozitate, zgomot) și echipamente inadecvate;
- supraîncărcarea în muncă a angajaților;
- politici necorespunzătoare de promovare și salarizare;
- lipsa cooperării la locul de muncă (conflicte între angajați, comunicare defectuoasă);
- stilul de supervizare;
- program impropriu de lucru (schimburi de noapte).

Toate acestea modifică efectele celor trei factori care influențează în mod direct performanța.

## Rolul și semnificația evaluării performanțelor

Mai întâi trebuie să se înțeleagă ce reprezintă evaluarea performanțelor, cum poate fi definită și în ce constă din punct de vedere practic.

Cea mai bună metodă pentru a ne asigura că angajații își îndeplinesc sarcinile postului utilizând la maximum capacitatea lor de muncă este să ne asigurăm că ei știu care este capacitatea lor maximă.

Puțini dintre noi suntem buni judecători ai propriilor noastre rezultate. Evaluarea oferă angajatului ocazia de a afla cât de bine și-a îndeplinit sarcinile sau cel puțin cât de bine crede conducerea firmei că și-a respectat rolul care i-a fost atribuit în cadrul organizației.

Evaluarea performanțelor este activitatea prin care se determină gradul în care angajații unei organizații își îndeplinesc sarcinile sau responsabilitățile ce le revin. Cu alte cuvinte, este procesul prin care este evaluată contribuția unui angajat al organizației pe durata unei anumite perioade de timp.

Evaluarea performanțelor conduce la o apreciere a rezultatelor activității angajaților, la identificarea obiectivelor lor pentru perioada următoare și la stabilirea unui plan de îmbunătățire a rezultatelor viitoare ale acestora.

Spre deosebire de analiza postului - care se referă la conținutul și cerințele postului, ce implică o descriere impersonală a obiectivelor, sarcinilor și responsabilităților postului - sau spre deosebire de evaluarea postului - ce implică determinarea valorii relative a unui post, evaluarea performanțelor se concentrează asupra îndeplinirii obiectivelor, sarcinilor, responsabilităților sau cerințelor postului de către cel care îl ocupă.

S-a observat că, atunci când nu este privită ca o acțiune mecanică, evaluarea performanțelor are o influență deosebită asupra activității economico-sociale și a climatului organizațional din cadrul unei firme. Fiind o activitate de bază a managementului resurselor umane, evaluarea performanțelor afectează numeroase decizii ale acestuia (identificarea nevoilor de pregătire, recrutarea și selecția, promovările).

Foarte pe scurt, procesul de evaluare presupune o operațiune periodică scrisă, un bilanț al muncii depuse, o evaluare a șanselor de evoluție viitoare, toate acestea obținute în urma unor discuții persoanele între evaluat și evaluator și a unei analize profunde a evaluatorului. Așadar, actorii principali sunt angajații și managerii (superiorii ierarhici), iar elementul important al procesului de evaluare îl constituie obiectivitatea în aprecierea performanțelor de către manageri. Pentru aceasta managerii trebuie să considere necesar răsplătirea efortului angajaților, să le recunoască meritele, să evite să compare rezultatele proprii cu cele ale angajaților, să petreacă mai mult timp în mijlocul acestora pentru a avea o imagine cât mai clară a realizărilor acestora. Laudele managerilor către angajați nu trebuie însă să fie disproporționate de rezultatele acestora sau exprimate prea frecvent și fără convingere sau în contexte nepotrivite. Evaluarea performanțelor are în vedere evaluarea rezultatelor obținute de fiecare angajat în parte, dar este foarte important ca aceste rezultate să fie privite în strânsă legătură cu rezultatele firmei.

Evaluarea performanțelor este necesară într-o firmă deoarece constituie un proces de motivare și dezvoltare a angajaților. Așadar, se poate afirma că evaluarea performanțelor constituie o componentă de bază a relației de angajare, în care angajații răspund pentru performanțele lor și se așteaptă ca acestea să le fie evaluate. (Chișu, 2002)

Evaluarea performanțelor trebuie făcută transparent, pe baza unor criterii stabilite (legate de cultura organizațională), împărtășite tuturor angajaților, pentru ca aceștia să știe la ce să se aștepte și, eventual, să poată fi evitate anumite contestații. Este foarte important acest lucru pentru a reduce gradul de nesiguranță și pentru a se înțelege că evaluarea este făcută cu scop constructiv, nu distructiv.

Pentru a evita o interpretare greșită, procesul de evaluare a performanțelor trebuie prezentat în sensul de:

- învățare din trecut, ca un ajutor pentru viitor;
- recunoaștere a abilităților și potențialului;
- dezvoltare a cunoștințelor și aptitudinilor;
- creștere a motivării și satisfacției în muncă;
- intensificarea relațiilor și sprijinirea muncii în echipă.

Evaluarea performanțelor, (Armstrong, 2003), își propune să estimeze dacă un angajat este capabil să facă față unei munci mai pretențioase, precum și viteza cu care este el capabil să promoveze; să determine nevoile de instruire și să formuleze planuri de instruire; să justifice luarea deciziilor cu caracter administrativ legate de promovări, concedieri, restructurări de personal, creșteri de salarii etc.

### **Avantajele pe care le oferă evaluarea performanțelor**

Evaluarea performanțelor angajaților are următoarele avantaje:

- Furnizează informații prețioase despre angajați și despre natura exactă a sarcinilor acestora.
- Pot fi descoperite competențe și abilități necunoscute până atunci.
- Cumulând datele obținute în urma evaluării se pot identifica nevoile generale de instruire pentru personalul organizației.
- Îmbunătățește relațiile între manager și angajați. Aceștia discută împreună problemele de muncă; angajatul află cu exactitate ce se așteaptă de la el și își înțelege statutul așa cum este văzut de superiorii săi.
- Asigură aplicarea corectă și consecventă a politicilor de promovare și salarizare în organizație prin stabilirea unor criterii ferme de evaluare.
- Crește performanța angajaților; rezultatele evaluării afectează factorii ce influențează direct performanța.
- Efortul sporește, de obicei, în cazul în care angajatul, în urma evaluării, capătă recunoașterea muncii sale.
- Înțelegerea de către angajat a sarcinilor ce-i revin este clarificată prin stabilirea criteriilor de evaluare (standardelor de performanță).

Evaluarea performanțelor angajaților constituie un instrument important pentru organizație deoarece:

- comunică obiectivele departamentului și organizației;
- crează relații de muncă solide;
- îmbunătățesc productivitatea;
- suport pentru deciziile de HR: promovări, mărimi de salariu etc.;
- asigură că deciziile de HR sunt bazate pe criterii obiective;
- identifică angajații cu performanțe slabe.

De asemenea evaluarea reprezintă un instrument important pentru supervisor:

- Demonstrează abilitățile de manager.
- Îmbunătățește raporturile și crează moralul.
- Identifică nevoile de training ale angajaților.
- Îmbunătățește productivitatea angajaților.

Pentru angajat, evaluarea este un instrument important deoarece:

- Recunoaște realizările angajaților.
- Ajută angajații să își stabilească obiective și să-și îmbunătățească performanța.
- Angajații au șansa de a comunica obiectivele de carieră și de a afla oportunitățile de dezvoltare a carierei.
- Angajații devin conștienți de nevoia de a-și îmbunătăți performanța.

### Tipuri de evaluare a performanțelor

După opinia unor specialiști, (Comșa & Enache & Hăhăianu, 2000), în domeniul resurselor umane, evaluarea performanțelor poate fi:

- sistematică/ nesistematică;
- periodică/ impusă;
- globală/ analitică;
- individuală/ colectivă;
- cantitativă/ calitativă;
- formală/ informală.

*Evaluare informală* este evaluarea continuă a performanței unui angajat, făcută de managerul sau în cursul activității obișnuite, fiind bazată atât pe intuiție cât și pe dovezi concrete ale rezultatelor obținute. Așadar, se manifestă prin observații, conversații sau examinări cumulate în timp (mai scurt decât cel necesar unei evaluări formale). Se folosește îndeosebi în situațiile în care timpul este limitat sau nu se poate întrerupe activitatea angajaților, mai ales în firmele mici.

*Evaluarea formală*, întâlnită în majoritatea firmelor mari, nu exclude total evaluarea informală, dar are ca avantaje continuitate, rigurozitate, o mai mare obiectivitate din partea managerilor. Evaluarea formală presupune existența unei metodologii oficiale, ceea ce asigură transparența de care am discutat în ziua precedentă.

### Cum să evaluăm?

Există două modalități de bază: numărarea și aprecierea. Numărarea este recunoscută în general drept cea mai bună metodă de măsurare deoarece este mult mai obiectivă. Măsurările care țin de frecvență sunt de obicei cele mai dezirabile.

Aprecierea este considerată în general a fi mai subiectivă și se află pe locul al doilea față de numărare, ca metodă de măsurare în afaceri. Cu toate acestea, dacă numărarea nu este posibilă în anumite situații, aprecierea poate fi utilă pentru îmbunătățirea activității.

### *Numărarea*

Atunci când putem, ar trebui să numărăm. În afaceri, suntem de obicei interesați de rata unui lucru. Vrem să intensificăm anumite lucruri cum ar fi numărul de produse de calitate pe oră, cantitatea vânzărilor pe lună și rezolvarea reclamațiilor telefonice primite de la consumatori pe zi.

Când măsurați ceva folosind numărarea, luați în considerare datele brute mai degrabă vreo funcție matematică de genul procentului. Cu cât vă îndepărtați mai mult de datele brute, cu atât pierdeți mai multe informații.

De exemplu, dacă cineva produce 1000 de bucăți cu 100 de defecte, va avea 90% bucăți bune și 10% defecte. Dacă în ziua următoare se produc 1200 de bucăți și 110 sunt rebuturi, va avea 90,8% bucăți bune și 9,2% cu defecte. Calitatea pare că s-a îmbunătățit, dar, de fapt, s-au obținut mai multe produse cu defecte. Acest lucru nu poate fi detectat din analiza procentuală.

Folosiți datele brute atunci când aveți posibilitatea. Vă vor da mai multe informații, vor genera mai multe ipoteze și vă vor conduce mai rapid la rezolvarea problemelor decât procentele.

### *Aprecierea*

Multe lucruri în domeniul afacerilor nu sunt cuantificabile. Aceasta face din apreciere un instrument foarte util. Cea mai mare problemă cu evaluarea bazată pe apreciere este că în multe cazuri pare să fie arbitrară. Când este evaluată, pare să varieze de la o măsurare la alta. O modalitate de a depăși această problemă este stabilirea unui criteriu specific și fiabil, care poate fi confirmat de două sau mai multe persoane.

În afaceri putem depăși subiectivitatea aprecierii construind o scală de evaluare comportamentală. Este vorba despre o scală în care fiecare variabilă ce trebuie măsurată e legată de comportamente și realizări specifice. Calitatea performanței și serviciile față de clienți sunt două domenii în care scala este folosită pentru a evalua procesul. Scala este de obicei realizată de angajați, împreună cu șeful lor, dar și echipele își pot construi asemenea instrumente de evaluare.

Nu uitați că, atunci când evaluarea este folosită pentru a oferi oportunități de întărire pozitivă, multe dintre criticile la adresa aprecierii dispar.

Una dintre cele mai frecvent folosite metode de măsurare este *ierarhizarea*. Ierarhizarea nu ar trebui folosită, pentru ca întoarce un angajat împotriva celuilalt. Nu poate exista decât o persoană pe primul loc și un număr limitat de câștigători.

Prin utilizarea scalelor comparăm performanța cu o serie de criterii stabilite. În acest fel, este posibil ca toți cei care îndeplinesc criteriile cerute să fie cotați drept angajați valoroși.

## **Procesul de evaluare a performanțelor angajaților**

În Figura 1 sunt prezentați pașii unui proces de evaluarea a performanțelor angajaților (Deaconu & Podgoreanu & Rașcă, 2004).

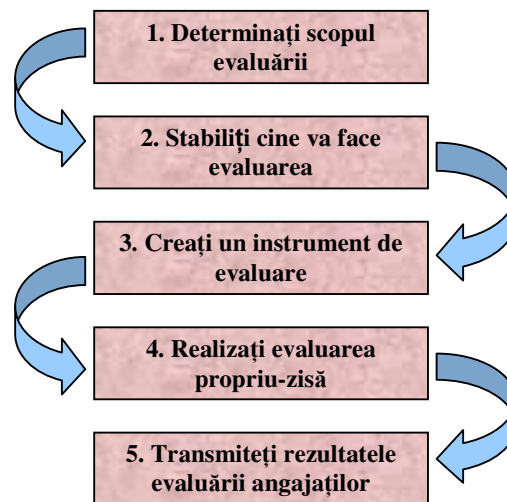


Figura 1. Pașii unui proces de evaluare

*Pasul 1: Determinați scopul evaluării:*

- Compensații
- Promovare
- Concedierea sau reorientarea angajatului
- Evaluarea trainingurilor
- Cercetări de personal

Primul pas în crearea unei evaluări eficiente a personalului este determinarea motivului pentru care vrei să-ți evaluezi angajații. Aceste motive pot fi să determini baza de pornire pentru schimbări în compensație sau poziție în interiorul companiei, un mod de a determina dacă angajatul care se află în perioada de training progresaază corespunzător, să determini dacă un angajat nu mai corespunde locului de muncă sau ca o funcție a cercetării de personal. Cunoașterea scopului evaluării este importantă pentru că fiecare scop are un set de obiective și instrumente diferite. De exemplu, dacă evaluarea are ca scop să determine dacă un angajat merită o mărire de salariu, atunci elemente precum îndeplinirea cerințelor postului, productivitatea și satisfacția clienților pot fi utilizate pentru a determina dacă mărirea de salariu este sau nu justificată. În acest caz calitățile și comportamentele obiective și măsurabile trebuie să fie luate în considerare, iar calitățile subiective precum personalitatea angajatului ar trebui să fie omise pentru că s-ar putea să nu descrie clar o calitate care are impact asupra muncii angajatului.

În timpul perioadelor de training sau perioadelor de probă, evaluările sunt necesare pentru a determina dacă angajatul se adaptează destul de repede cerințelor postului și cu destul profesionalism astfel încât menținerea lor în companie sau pe postul respectiv poate fi o investiție sau o obligație pentru companie. Dacă

evaluarea este inadecvat structurată sau dacă folosește instrumente care nu măsoară într-un mod obiectiv factorii care vor anticipa performanțe viitoare, atunci se poate lua o decizie greșită în ceea ce privește angajații. Ca urmare a acestei erori pot fi concediați angajați cu potențial și reținuți angajați cu un potențial sub nivelul necesar.

Cercetarea de personal este un alt motiv pentru care companiile își evaluează angajații. În acest caz evaluarea va măsura o problemă specifică precum efectul unei măsuri de reducere a timpului asupra productivității, sau pentru determinarea ratei medii a satisfacției la locul de muncă la nivelul companiei. Pentru a determina aceste lucruri sunt necesare unele instrumente specifice care măsoară calități, comportamente și rezultate specifice.

*Pasul 2: Stabiliți cine va face evaluarea*

După ce a fost determinat scopul evaluării angajaților se poate trece la următorul pas, stabilind cine va face evaluarea:

- Superiorul
- Subordonații
- Autoevaluarea
- Clienții
- Alți evaluatori

În această etapă este nevoie să decideți cine va conduce procesul de evaluare. Această decizie trebuie să se bazeze pe informația pe care urmărim să o obținem și ar putea să implice diferite persoane. De exemplu, dacă vreți să evaluați un angajat pentru a determina dacă merită sau nu o mărire de salariu sau o promovare, atunci cel mai probabil ar fi ca superiorii să îi evalueze întreaga performanță. De asemenea puteți să includeți și opinia clienților în legătură cu performanța angajaților (când este cazul), la fel precum și opiniile subordonaților acestora. Este de asemenea o idee bună să luați în considerare și autoevaluarea.

*Pasul 3: Creați un instrument de evaluare:*

- Instrumente de evaluare pe bază de scoruri
- Sisteme de apreciere a performanței bazate pe caracteristici
- Sisteme de apreciere a performanței bazate pe comportament
- Sisteme de apreciere bazate pe rezultate
- Scale de evaluare grafice
- Scale de evaluare alegere forțată
- Scale de evaluare mixte
- Scale de evaluare ancorate în comportament

După ce veți ști de ce evaluați angajații și cine va face evaluarea veți putea crea un instrument care va măsura elementele pe care vreți să le evaluați.

În general evaluarea se poate axa pe trei elemente: caracteristici, comportament și rezultat.

*Sisteme de apreciere a performanței bazate pe caracteristici*

Într-un asemenea sistem sunt evaluate caracteristici precum încrederea, serviabilitatea, punctualitatea. Acest sistem este utilizat foarte des pentru evaluarea



angajaților de la servicii cu clienții deși are multe dezavantaje. În primul rând aceste sisteme sunt extrem de subiective deoarece sunt lipsite de imparțialitate și nu țin seama de împrejurări. În al doilea rând siguranța și acuratețea acestor tipuri de evaluare sunt destul de scăzute. Din cauza acestor dezavantaje sisteme de apreciere a performanței bazate pe caracteristici ar trebui să fie folosite doar pentru completarea altor instrumente de evaluare mai sigure.

*Sisteme de apreciere a performanței bazate pe comportament*

Acest tip de evaluare va evalua ceea ce un angajat face într-adevăr. Instrumentele de evaluare cele mai întâlnite sunt scale de evaluare grafice, scale de evaluare axate pe comportament, scale de evaluare alegere forțată și scale de evaluare mixte. O scală de evaluare grafică plasează comportamentele angajaților pe o scală și evaluează cum performanța angajatului coboară pe scală de la foarte bine la foarte slab. Dacă un angajat realizează acțiunile într-un mod neadecvat sau într-un mod insuficient pentru a satisface nevoile companiei, atunci scorurile lor pentru fiecare comportament dorit vor fi grupate la baza scalei. Dacă ei au performanțele unui angajat mediu, atunci scorurile ar trebui să se grupeze în centrul scalei, și în sfârșit dacă ei au performanțele peste medie scorurile lor vor avea tendința de a se grupa în vârful scalei. Acest sistem de evaluare vă va permite de asemenea să vedeți în ce domenii angajații excelează și în ce domenii angajații trebuie să-și îmbunătățească performanțele.

Într-o scală de evaluare ancorată în comportament, comportamentele selectate sunt listate și evaluatorul determină dacă performanța angajatului este adecvată. Rezultatele sunt, de obicei, prezentate într-un format trece/ eșuează.

În scala de evaluare alegere forțată, comportamentele sunt trecute în stânga și există patru sau cinci trepte care pot fi selectate în dreapta. Aceste trepte de evaluare urmăresc de regulă să încadreze performanța în scăzută, necesită îmbunătățiri, medie, peste medie sau foarte bună. Este numită alegere forțată pentru că evaluatorul poate doar să aleagă din aceste trepte și nu există loc ca aceștia să-și înregistreze propriile interpretări sau performanțe intermediare.

Ultimul instrument bazat pe scoruri este o scală mixtă. În acest tip de instrument de evaluare există o scală alegere forțată și un loc unde evaluatorul poate să facă notări sau comentarii referitor la motivul pentru care au făcut acele alegeri.

*Sistemul de evaluare a performanței bazat pe rezultate*

Într-un sistem de evaluare bazat pe rezultate se pune accent pe ceea ce un angajat a realizat la locul lui de muncă și poate fi cuantificat. Acesta este cel mai folosit instrument de către manageri când aceștia vor să evidențieze cât a contribuit un angajat la rezultatele companiei. Pentru a crea un instrument de evaluare pentru acest sistem trebuie să axezi întrebările și evaluarea abilităților pe:

- cantitatea de muncă realizată
- calitatea muncii
- implicare
- siguranța angajatului

Pentru a obține aceste informații este nevoie să analizați rapoartele de producție ale angajatului, să analizați rapoartele incidentelor, rapoartele

trainingurilor de siguranță și evaluări ale studiilor anterioare, rapoarte de implicare și rapoartelor inspecțiilor de calitate. Este bine de asemenea să intervievați supervizorul angajatului, colegii, subordonații, clienții și însuși angajatul.

*Pasul 4: Realizați evaluarea propriu-zisă*

Acest pas presupune:

- Informarea angajaților despre cum, când și de ce vor fi evaluați;
- Evaluarea angajaților pe baza standardelor explicate.

După ce instrumentele de evaluare și sistemele au fost create este important să-ți informezi angajații despre acestea, să îi informezi când vor fi evaluați și cum. Ei trebuie să știe exact ceea ce urmărești. De exemplu ce așteptări aveți de la noii angajați în timpul perioadei de probă sau ce abilități considerați că trebuie să aibă toți managerii. Informându-i de toate acestea, aveți dreptul să vă așteptați să apară aceste rezultate când la următoarea evaluare. Dacă angajații nu reușesc să îndeplinească standardele aveți baza legală să luați o decizie în ceea ce privește angajații.

Odată ce angajații cunosc sistemele de evaluare, pasul următor este să treceți la evaluare. Acest proces nu trebuie văzut ca un proces rapid ce este făcut la fiecare 6 luni sau o dată pe an ci ca un proces continuu. Pentru a obține cele mai multe informații din acest proces și pentru a ajuta deciziile administrative pe care le faceți referitor la angajări, concedieri promovări și mărimi de salarii, sunt necesare documentații continue și complete. Acestea includ atât aspecte pozitive ale performanței angajaților cât și aspecte negative. Evenimentele trebuie înregistrate atunci când au loc pentru a evita omisiunile și greșelile în documentarea situațiilor. Angajații trebuie să realizeze înregistrări ale tuturor evenimentelor critice ce apar. Scopul acestor documentații este ca supervizorul să se axeze pe comportamentele și rezultatele angajaților. Acesta va ajuta foarte mult în timpul perioadei de evaluare, pentru că recolectarea evenimentelor făcută doar pe ceea ce supervizorul își amintește performanța normală ar putea fi distorsionată din cauza situațiilor extreme care au fost mai marcante.

Documentațiile vor fi utile de asemenea pentru a le da exemple concrete angajaților referitor la comportamentele pe care au fost bazate deciziile de avansare, mărimi de salariu, refuzarea unei mărimi de salariu sau promovări sau concedierea angajaților. Aceste documentații pot fi folosite de asemenea pentru a proteja compania împotriva proceselor legate de concedieri sau plângeri referitoare la practici discriminatorii.

*Pasul 5: Transmite rezultatele evaluării angajaților:*

- Pregătiți-vă pentru comunicarea rezultatelor
- Cereți angajaților să se autoevalueze
- Prezentați rezultatele evaluării
- Discutați rezultatele

Primul lucru de care trebuie să țineți seama când vă pregătiți să comunicați rezultatele evaluării angajaților este cât timp vă va lua acest lucru. Ar fi bine să vă acordați atât dumneavoastră cât și angajaților 1 oră înaintea întâlnirii și 1 oră pentru

întâlnirea propriu-zisă. Când veți planifica ședința ar fi bine ca aceasta să aibă loc într-o cameră sau într-un birou care este neutru pentru a evita intimidarea angajaților și pentru a evita să-i punem în defensivă. De asemenea ar fi bine să-i dați angajatului un formular de autoevaluare când veți planifica ședința pentru ca aceștia să-l completeze înainte să vă întâlniți. Când pregătiți ședința este indicat să revizuiți toate rezultatele evaluării și să faceți notații cu impresiile dumneavoastră despre performanța lor generală precum și domenii în care aceștia au nevoie de îmbunătățirea performanței și domenii în care sunt foarte buni. Întotdeauna începeți cu ceea ce este bine și apoi aduceți în discuție ceea ce are nevoie de îmbunătățiri. Oferiți exemple specifice de lucruri bune și rele. Cu aceste informații pe care le dețineți sunteți pregătit pentru ședință.

La începutul ședinței trebuie să precizați cum a fost condus procesul de evaluare, ce instrumente s-au folosit și cine a făcut evaluarea. Apoi treceți la rezultatele autoevaluării angajatului. Următorul pas constă în prezentarea informațiilor pe care le-ați cules în timpul etapei de pregătire. După ce toate informațiile au fost prezentate este indicat să încurajați discuția pe baza acestor informații, permițându-i angajatului să explice sau să clarifice anumite probleme ale performanței sau să identifice probleme despre care dumneavoastră nu ați aflat. În final, dați-i angajatului o listă cu ceea ce ați vrea să fie îmbunătățit până la următoarea evaluare.

Încă o dată comunicarea acestor lucruri trebuie să se facă în scris și trebuie să fie completate în fișa angajatului după ce acesta semnează. Semnătura trebuie să fie pe o declarație care confirmă că angajatul a primit o copie a îmbunătățirilor necesare, că au citit și au înțeles că trebuie să facă îmbunătățirile prezentate în performanța lor până la următoarea evaluare.

### **Recomandări pentru proiectarea, implementarea și interpretarea sistemului de evaluare**

#### *1. Realizați o planificare a întregului proces de evaluare.*

Ca orice alt demers care se dorește a fi eficient, este nevoie în prealabil să planificăm întregul proces de evaluare. Vom trasa obiectivele, după **metoda SMART** (specific, măsurabil, adaptabil, realist, temporal realizabil), vom schița un plan de acțiune, vom stabili resursele necesare și persoanele implicate.

#### *2. Asigurați-vă de faptul că toată lumea acceptă această practică de resurse umane*

Pentru ca angajații să accepte mai ușor sistemul de evaluare folosit, aceștia trebuie să fie implicați în proiectarea sistemului de evaluare. Angajaților trebuie să li se explice că evaluarea este legată de munca prestată de ei și trebuie asigurați de faptul că nu există distorsiuni în procesul de evaluare. (Mănescu, 2000):

#### *3. Asigurați-vă de faptul că includeți în evaluare criteriile de performanță relevante pentru postul vizat și pentru organizație.*

Elaborarea unui sistem de evaluare trebuie să fie precedat de o analiză a procesului muncii sau de consultarea fișelor de post. Pe baza informațiilor obținute se vor extrage criteriile (cunoștințe, abilități, competențe) semnificative.

4. *Creați un profil etalon față de care să raportați performanțele persoanelor evaluate.*

Pentru o mai mare obiectivitate a evaluării recomandăm rafinarea criteriilor de evaluare. Acest lucru se poate face prin formarea unui grup de profesioniști din nișa respectivă, cărora li se va cere să realizeze un „portret robot” al angajatului ideal.

5. *Creați condițiile păstrării confidențialității aprecierilor oferite de către evaluatori.*

Se recomandă ca pentru o evaluare obiectivă să nu se cunoască în mod direct aprecierea evaluatorilor unici, ci suma evaluărilor acestora. Astfel, pe lângă creșterea obiectivității rezultatelor, se previn eventuale conflicte intraorganizaționale care ar putea să apară ca reacție la adresa evaluatorilor. (Marin 2004).

6. *Nu neglijați anumite variabile care ar putea periclita obiectivitatea evaluării.*

Ținând cont de faptul că lucrăm cu oameni, nu trebuie neglijate nici aspecte ca eventualele disensiuni, conflicte de opinii, rivalități care pot să apară între aceștia și pot distorsiona corectitudinea evaluării.

7. *Oferiți feedback persoanelor evaluate.*

La finalul evaluării e important să existe un dialog între șeful direct și persoana evaluată, discuție în cadrul căreia acesteia din urmă să i se comunice rezultatele, să i se clarifice nelămuririle și să i se prezinte problemele pe care ar trebui să le rezolve pentru a-și îmbunătăți performanța.

8. *Manifestați o conduită etică pe tot parcursul procesului de evaluare.*

Afișați o atitudine pozitivă, tratați persoanele evaluate cu politețe și asigurați-vă de transparența întregului proces. Recomandăm ca feedback-ul să fie individual, personalizat, confidențial și constructiv. Angajatului trebuie să i se dea ocazia de a-și exprima și susține punctul de vedere, pentru a nu rămâne cu impresia că nu este ascultat.

9. *Reluați procesul în mod periodic.*

Pentru o extindere a beneficiilor evaluării, este indicată reluarea procesului de evaluare la anumite intervale de timp, astfel încât să fie posibilă o monitorizare a evoluției performanțelor profesionale și a nivelului de atingere a obiectivelor. Ce e important de reținut e că evaluarea performanțelor trebuie să însemne mai mult decât un simplu procedeu formal, de o modalitate de a speria angajații, de a-i sancționa sau disponibiliza. Această practică de resurse umane trebuie privită într-o manieră pragmatică, drept o modalitate de surprindere a nivelului de dezvoltare atins de angajați la un moment dat, o predicție pentru performanțe ulterioare, precum și ca un punct de pornire pentru programele de dezvoltare personală și instruire profesională (Pitariu, 2003).

### References

- Armstrong, M. (2003) - *Managementul resurselor umane. Manual de practică*, Editura CODECS, București
- Chișu, V. (2002) – *Manualul specialistului în resurse umane*, Casa de Editură IRECSON, București
- Comșa, M., & Enache, L., & Hăhăianu, L. (2000) - *Consilier managementul resurselor umane*, Grup de Editură și Consultanță în Afaceri Rentrop & Straton, București
- Deaconu, A., & Podgoreanu, S., & Rașcă, L. (2004) – *Factorul uman și performanțele organizației*, Editura ASE, București
- Manolescu, A. (coord.), (2007) – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București
- Marin, I. (2004) - „Auditul resurselor umane – funcție de bază a managementului resurselor umane”, *Revista de Administrație și Management Public*, Nr. 2, 105-107
- Mănescu, N. (coord.), (2000) – *Standard ocupațional. Ocupația: analist resurse umane*, Consiliul pentru Standarde Ocupaționale și Atestare, București
- Pitariu, H. (2003) – *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului*, Casa de Editură IRECSON, București