

EVALUAREA PERFORMANTELOR. EFICIENȚA, EFICACITATEA ȘI ECHITATEA SISTEMULUI DE EVALUARE A ANGAJAȚILOR

Bucur Adriana-Gabriela

Profesor coordonator: Prof. univ. dr. Nica Elvira

Rezumat. Prezenta lucrare de cercetare este realizată cu scopul finalizării studiilor universitare ale programului de licență resurse umane la Facultatea de Administrație și Management Public din cadrul Academiei de Studii Economice din București și se intitulează: „Evaluarea performanțelor. Eficiența, eficacitatea și echitatea sistemului de evaluare a angajaților”.

În cadrul lucrării se abordează tema reprezentată de procesul de evaluare a performanțelor angajaților, punându-se accent pe eficiența, eficacitatea și echitatea acestuia într-o organizație privată. Acest proces constituie o activitate cu o însemnătate aparte pentru managementul resurselor umane, întrucât de rezultatele obținute în urma lui depinde orientările viitoare atât de la nivelul angajaților, cât și de la nivelul organizației din care fac parte. Tot de rezultatele sale depind și celelalte activități ale managementului resurselor umane, cum ar fi: planificarea personalului, analiza posturilor, recrutarea și selecția, formarea profesională, recompensarea.

De asemenea, evaluarea performanțelor se dovedește și a fi un element esențial, dar mai ales partea componentă a managementul performanțelor. Acesta reușește să întregască acest management, aflându-se la baza acestuia prin faptul că procesul de evaluare este cel care reușește să identifice principalele nevoi ale angajaților, dar și să le ofere acestora feedback pentru activitățile desfășurate în cadrul postului ocupat.

Procesul de evaluare după ce este descris în prima parte a lucrării, va fi pus în practică și analizat în cea de-a doua parte, prin intermediul unei cercetări, care utilizează ca metodă de cercetare ancheta sociologică, iar ca instrument chestionarul format din 27 de întrebări. Prin intermediul chestionarului se urmărește identificarea particularităților sistemului de evaluare a angajaților în cadrul unei companii private, de dimensiune mijlocie. Se va urmări prin chestionar următoarele aspecte: metodele și criteriile utilizate în evaluarea performanțelor, erorile existente în acest proces, legătura dintre performanțele superioare și recompensele acordate, corelația dintre procesul de evaluare și obiectivele individuale, respectiv feedback-ul primit în urma evaluării.

Abstract. This research paper is carried out with the purpose of completing the university studies of the human resources bachelor program at the Faculty of Administration and Public Management of the Academy of Economic Studies of Bucharest and is entitled: „Evaluation of performance. Efficiency, effectiveness and fairness of the employee assessment system”.

The paper addresses the topic represented by the process of assessing the performance of employees, focusing on its efficiency, effectiveness and equity in a private organization. This process is an activity with a special significance for human resources management, because the results obtained from it depend on future guidelines both at the level of employees, and, as well as at the level of the organization I am part of. Its results also depend on other human resources management activities, such as: personnel planning, job analysis, recruitment and selection, professional training, rewarding.

Performance evaluation also proves to be an essential element, but especially the component part of performance management. It manages to complete this management, being at its core by the fact that the evaluation process is the one that manages to identify the main needs of the employees, the, but also to give them feedback for the activities carried out in the busy position.

The evaluation process after it is described in the first part of the paper will be put into practice and analyzed in the second part, by means of a research, which uses as a research method the sociological inquiry, and as a tool the questionnaire consisting of 27 questions. The questionnaire aims to identify the peculiarities of the employee evaluation system within a private, medium-sized company. The following aspects will be followed through the questionnaire: the methods and criteria used in the performance evaluation, the errors existing in this process, the link between the superior performance and the rewards awarded, and, the correlation between the evaluation process and the individual objectives, respectively the feedback received from the evaluation.

Cuvinte-cheie: evaluare, performanță, feedback, metode, obiective, erori

I. Stadiul actual al cunoașterii și precizări conceptuale

1.1. Definirea și tipologia evaluării performanțelor

Pentru a putea pătrunde în esența activității de evaluare a performanțelor este necesară înțelegerea termenilor care stau la baza acestora. În acest sens, University of Kansas (n.d.) precizează că *evaluarea* este asemănată unui mecanism, cu ajutorul căruia angajații primesc feedback și informații esențiale cu privire la activitatea pe care o desfășoară, într-o anumită perioadă de timp. (University of Kansas, n.d.) *Evaluarea* constituie și un instrument constructiv pentru angajați, întrucât aceștia sunt ajutați, în urma acestei activități, să se dezvolte și să-și îmbunătățească modul de efectuare a sarcinilor postului ocupat.

De asemenea, *performanța* constă într-o serie de rezultate, ce sunt obținute la nivel de salariat, echipă, departament sau organizație, fiind parte din sistemul economic. (Nica, 2006, p.167) În acest context, la baza *performanței* se regăsesc factori precum: abilități, efort și perceperea rolului potrivit, care, la rândul lor, conduc spre generarea unor rezultate concretizate în: calitate, adeziune și flexibilitate, după cum consideră Nica (2012). (Nica, 2012, p.274)

Pentru obținerea *performanței* se ține cont de îndeplinirea unor standarde, care sunt stabilite pentru a se evidenția gradul în care se vor realiza obiectivele, sarcinile și responsabilitățile alocate fiecărui personal, prin postul ocupat. Aspectele fundamentale ale standardelor de performanță sunt cuantificate printr-o serie de indicatori, printre care se regăsesc: cantitate, reprezentată de număr de produse sau volumul de servicii; calitate; costuri; timpul de realizare a bunurilor sau serviciilor; eficiența modului de utilizare a resurselor materiale și financiare. (Marin, 2011, p.189)

Astfel, *evaluarea performanțelor* este definită, în literatura de specialitate, ca fiind un complex de activități destinate comparării rezultatelor compartimentului și ale potențialului psihosocioprofesional ale unui angajat în raport cu sarcinile, obiectivele și cerințele postului ocupat. (Burduș, Căprărescu & Zorleanțan, 1996, p.122) Întregul proces de evaluare a performanțelor, în funcție de modul în care este elaborat și implementat, poate avea numeroase influențe pozitive și negative asupra organizației, dar și asupra personalului din cadrul acesteia.

În ceea ce privește organizația, evaluarea performanțelor trebuie abordată ca o „reflectare a culturii organizaționale”, realizându-se o concordanță între cele două. (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1996, p.453) În momentul în care se efectuează evaluarea performanțelor angajaților se pune un accent deosebit asupra înțelegerii culturii organizaționale, tocmai pentru ca activitatea procesului să se adapteze cu specificul companiei și cu felul în care funcționează aceasta. În acest fel, se vor obține rezultate care vor determina eficiența activității din cadrul organizației, concretizată în producția propriu-zisă de bunuri sau servicii.

În același timp, *evaluarea performanțelor* este percepută diferit la nivelul fiecărui individ din cadrul companiei, deoarece aceasta este însoțită de o componentă de tip emoțional sau chiar psihologică. (Manolescu, 2001, p. 382) Pe tot parcursul efectuării procesului de evaluare a performanțelor, personalul resimte o presiune semnificativă, care poate fi vizibilă sub forma unei schimbări în ceea ce privește conduita acestuia față de organizație și față de sine, de propria persoană. Acest aspect determină dificultatea realizării unei evaluări, ținând cont de faptul că situația în care se află angajatul este perturbată de senzația de urmărire a ceea ce face acesta pentru îndeplinirea sarcinilor postului și a obiectivelor organizaționale, în general.

Totodată, *evaluarea performanțelor* reprezintă un element esențial al managementului performanței, urmărind adoptarea unei strategii coerente referitoare la îmbunătățirea rezultatelor angajaților la nivelul organizației. (Armstrong, 1991, p.397) Importanța activității de evaluare în cadrul sistemului de management al performanței este determinată de faptul că, prin intermediul acesteia se reușește să se identifice nevoile angajaților, oferindu-le și feedback corespunzător acestora, prin evidențierea aspectelor pozitive, dar și negative. Feedback-ul oferit angajaților ar fi necesar să fie acordat în mod regulat, după finalizarea procesului de evaluare, tocmai pentru ca angajații să poată să își îmbunătățească rezultatele obținute ulterior. Tot privitor la feedback, acesta este transmis fie prin comunicarea directă între angajatul evaluat și cel care realizează evaluarea sau managerul său direct, fie prin utilizarea altor canale de comunicare de la nivel intern, cum ar fi: mail. Toate aceste aspecte ale activității de evaluare constituie doar o parte din întregul procesului de management al performanței. Pinnington și Edwards (2000) definește managementul performanței ca o abordare utilizată în cadrul organizațiilor, urmărind să îndeplinească scopurile strategice printr-o mai bună motivare, monitorizare, evaluare și recompensare a angajaților în funcție de rezultatele obținute pe postul ocupat. (Pinnington & Edwards, 2000, p.160)

De asemenea, conform literaturii de specialitate, evaluarea personalului sau a performanțelor acestuia se axează pe identificarea următoarelor aspecte: potențialul și capacitatea de evoluție sau dezvoltare a personalului; comportamentul acestuia la locul de muncă și performanțele înregistrate.

Evaluarea, care se concentrează pe identificarea potențialului și a capacității de evoluție sau dezvoltare a personalului, se realizează pe baza unor date și informații despre respectivul angajat. Acest tip de evaluare nu oferă informații necesare angajaților, sub formă de feedback. Ea este orientată spre viitor și pornește de la performanțele sau realizările anterioare ale acesteia. Ținând cont de faptul că această evaluare are în centru determinarea trăsăturilor personale și a caracterului unei angajat, rezultatele obținute se dovedesc a fi unele presărate de incertitudini, care pot fi contestate cu ușurință.

În continuare, evaluarea comportamentului pune accent pe efectuarea unei comparații între felul în care se comportă angajații în realitate față de felul în care ar trebui să se comporte, ocupând un anumit post. Această evaluare reușește să ofere un feedback constructiv angajaților, care să înglobeze recomandări cu privire la modificările comportamentale pe care sunt nevoiți să le adopte, pentru a înregistra performanță la locul de muncă. De asemenea, tot prin intermediul aplicării acestei evaluări, se identifică și nivelul fiecărui angajat în legătură cu integrarea în specificul postului ocupat, în acel moment. (Manolescu, 2001, p.390)

Totodată, evaluarea mai poate viza și performanțele angajaților, deoarece presupune identificarea rezultatelor obținute de angajați pe posturi, în funcție de specificul lor din cadrul unei organizații. Evaluarea performanțelor este utilizată pentru anumite categorii profesionale dintr-o organizație, fiind dificil de obținut fiabilitatea și validitatea rezultatelor, întrucât nu se poate avea controlul respectivelor categorii pe care se aplică. (Manole & Nica, 2018, p.202)

În continuare, în cadrul organizațiilor, există două tipuri de sisteme de evaluare a performanțelor, în funcție de felul în care sunt aplicate angajaților, și anume: informale și formale. În acest context, evaluarea informală, denumită și neconvențională, se desfășoară ori de câte ori este nevoie, realizându-se prin intermediul observației, conversației, dar și a examinării. Aceasta se utilizează

când timpul este limitat sau în cazul în care nu este permisă întreruperea celui care examinează. Acest tip de evaluare nu are la bază o structură clar stabilită, cu criterii, care să fie cunoscute de evaluator și de cel care este evaluat, ceea ce permite apariția unui grad ridicat de subiectivism.

Tipul celălalt de evaluare, respectiv evaluarea formală, numită și convențională, se realizează continuu, regulat și sistematic, pe baza unei metodologii oficiale, în care există criterii clar stabilite și cunoscute de toți participanții acestui proces. Este specifică organizațiilor de dimensiuni mijlocii și mari, întrucât este necesară obținerea unor informații care să fie în concordanță cu obiectivele organizaționale, dar și cu legislația în vigoare. În cazul acestei evaluări, nivelul de subiectivism din partea examinatorului este mai scăzut, având posibilitatea să fie supus controlului.

1.2. Relația dintre evaluarea performanțelor și activitățile din cadrul managementului de resurse umane

Procesul de evaluare a performanțelor angajaților constituie o parte intrinsecă, cu o importanță deosebită, a sistemului de management de la nivelul organizației, cu precădere a celui de resurse umane. (Manole, 2013, p.165) În urma rezultatelor evaluării performanțelor sunt luate deciziile manageriale la nivel organizațional, existând, în același timp, și o strânsă legătură cu activitățile managementului de resurse umane. (Ferris & Buckley, 1996, p.272)

Astfel, *planificarea resurselor umane* poate înregistra modificări în ceea ce privește numărul de angajați dintr-o companie, întrucât în urma evaluării performanțelor se poate ajunge, în unele cazuri, la reducerea forței de muncă sau la realizarea unor promovări în rândul angajaților, fiind necesară reproiectarea structurii posturilor de la nivelul organizației. Tot în urma evaluării, pentru desfășurarea activității de planificare a resurselor umane, se efectuează o previziune a cererii și ofertei de personal, dar și stabilirea unui plan de urmărit în acest sens.

De asemenea, există o strânsă legătură între procesul de evaluare a performanțelor angajaților și activitatea de *analiză a posturilor*, ce are drept finalitate realizarea fișelor de post. Acestea sunt documente care stau la baza identificării criteriilor esențiale pentru desfășurarea unei evaluări eficiente și echitabile în rândul angajaților. Criteriile necesare în procesul de evaluare facilitează o bună înțelegere, în rândul angajaților, a obiectivelor, sarcinilor deținute pe postul ocupat, reușind să determine îndeplinirea competențelor și responsabilităților ce le sunt atribuite acestora. Tot prin intermediul fișelor de post, în cadrul procesului de evaluare, se reușește să se clarifice toate elementele privitoare la așteptările evaluatorului legate de îndeplinirea obiectivelor fiecărui angajat, realizându-se în acest fel o evaluare corectă.

Tot evaluarea performanțelor contribuie la asigurarea cu personal corespunzător și competent pentru un anumit post, întrucât în urma acestui proces se stabilesc cerințe și criterii clare pentru localizarea potențialilor candidați, care vor contribui în mod semnificativ la îndeplinirea obiectivelor de la nivelul organizației. Asigurarea cu personal necesar se realizează prin intermediul activităților de *recrutare și selecție*, care ulterior procesului de evaluare, vor localiza și alege candidații potriviți ocupării unor posturi, care au rămas vacante în urma unor promovări sau reduceri a personalului, prin concedierea acestora.

În continuare, evaluarea performanțelor angajaților se dovedește a fi în strânsă legătură cu activitatea de *formare profesională a angajaților*. Astfel, prin intermediul activității de formare a personalului din cadrul organizației se urmărește îmbunătățirea abilităților, atitudinilor și

competențelor slab sau mai puțin dezvoltate ale unui anumit angajat, înregistrate în urma evaluării. Tot în cadrul evaluării angajaților, sunt identificate și o serie de nevoi ale acestora care necesită a fi soluționate, prin desfășurarea unor programe de pregătire și formare profesională. Toate aceste programe sunt înscrise în cadrul unor planuri destinate dezvoltării angajaților, care sunt unice și specifice nevoilor determinate, urmărind obținerea unor rezultate ridicate în viitor.

O altă activitate din cadrul managementului resurselor umane, care depinde de rezultatele obținute la finalul evaluării performanțelor, este *recompensarea*. Aceasta va acorda răsplata corespunzătoare muncii depuse de fiecare angajat, dar și pentru rezultatele deosebite obținute la locul de muncă. Sistemul de recompensare poate cuprinde recompense financiare, precum salariu de bază, de merit, dar și recompense nonfinanciare, printre care se regăsesc programele de protecție, plata timpului nelucrat, servicii și alte facilități. Recompensarea angajaților poate să aibă parte de modificări, ținând cont de faptul că au existat: promovări, mențineri de funcții sau chiar retrogradări în rândul angajaților în urma evaluării efectuate, în aceste situații fiind necesară o distribuire diferită a sistemului de recompense.

1.3. Modalitățile de realizare a evaluării performanțelor și etapele acesteia

Procesul de evaluare a performanțelor se efectuează la o anumită perioadă de timp, care este stabilită de angajator în cadrul regulamentului intern. În funcție de periodicitatea aplicării procesului de evaluare, acesta se desfășoară având la bază un anumit scenariu stabilit la nivelul fiecărei organizații, astfel încât persoanele care îl efectuează pot varia în funcție de împrejurările stabilite.

Astfel, Mathis și Nica (1997) menționează faptul că evaluarea performanțelor poate să se desfășoare urmând mai multe *scenarii*. (Mathis & Nica, 1997, p.170-181) Cel mai adesea, în cadrul organizațiilor se folosește scenariul în care *managerii îi evaluează pe subordonați*, prin intermediul căruia managerii înregistrează într-un jurnal aspecte relevante evaluării angajaților din subordinea lor. Asepetele urmărite de manageri prin intermediul procesului de evaluare a angajaților sunt: comportamentul la locul de muncă, atitudinile, dar mai ales felul în care se îndeplinesc sarcinile înscrise în fișele de post.

Un alt scenariu abordat este cel în care *subordonații își evaluează superiorii*. Acesta este utilizat pentru a determina și a îmbunătăți relația dintre cele două părți, dintre superiori și subordonații lor. În acest fel, se poate evidenția atât felul în care superiorii se adresează angajaților aflați în subordinea lor, cât și aspectele care contribuie în mod semnificativ la declanșarea conflictelor dintre aceștia.

În continuare, procesul de evaluare poate fi realizat și după scenariul conform căruia *angajații de pe poziții echivalente se evaluează reciproc*, între ei. Acest scenariu este mai puțin utilizat și aplicat în organizații, fiind deseori regăsit prin combinarea cu evaluarea realizată de manager, ceea ce accentuează decalajele reprezentate de criteriile care au fost apreciate în mod diferit.

De asemenea, mai există și scenariul de *autoevaluare*, prin intermediul căruia fiecare angajat primește și își însușește criteriile de evaluare, fiind nevoit să își aprecieze măsura în care a reușit să le îndeplinească. Acest scenariu îl completează pe cel în care superiorul evaluează angajații, având drept principal scop de conștientizare și de înțelegere a modului în care angajații trebuie să se perfecționeze și să își dezvolte parcursul spre propria carieră.

În unele cazuri, organizațiile apelează și la efectuarea unei *evaluări de către examinatori din mediul extern*. Aceasta se dovedește a fi eficace, fiind realizată de specialiști din domeniu, din afara ariei de activitate a respectivei organizații. Evaluatorii din mediul extern vor da dovadă de obiectivitate în aprecierea criteriilor urmărite de evaluare, ceea ce va determina apariția unor rezultate lipsite de subiectivism, cât mai apropiate de realitate.

Indiferent de persoana care realizează evaluarea performanțelor într-o organizație, cel care realizează evaluarea trebuie să beneficieze de o instruire corespunzătoare în vederea aprecierii echitabile a standardelor de performanță pe care să le urmeze, dar, mai ales, să aibă în vedere o serie de etape pentru acest demers. În acest context, Manolescu (2003) menționează principalele *etape ale sistemului de evaluare* ca fiind următoarele: definirea obiectivelor evaluării performanțelor; stabilirea politicilor de evaluare a performanțelor; mediatizarea sistemului de valori și a procedurilor de evaluare; determinarea criteriilor de evaluare și a standardelor de performanță; alegerea metodelor și tehnicilor de evaluare; evaluarea performanțelor propriu-zisă; sintetizarea și analizarea datelor obținute; comunicarea rezultatelor; determinarea căilor de îmbunătățire a performanțelor. (Manolescu, 2003, p.398-399)

De astfel, Manole și Nica (2018) menționează faptul că, în cadrul evaluării performanțelor, sunt folosite, de cele mai multe ori, *calificative* care să contureze o viziune clară asupra rezultatelor obținute de angajați la locul de muncă. Calificativele care marchează o poziționare corespunzătoare a personalului sunt de: foarte bun sau de excepție (FB), fiind acordat angajatului care a reușit să îndeplinească toate cerințele postului ocupat, înregistrând rezultate speciale și bun (B) în momentul în care performanța angajatului se află în limitele superioare ale performanțelor și ale standardelor înregistrate de ceilalți. Există și un calificativ satisfăcător (M), ce situează angajatul care îl primește la nivelul minim acceptat în organizație. Se mai pot oferi în urma evaluării și calificativele: slab (S) când o performanță este sub limita minimă a standardului, existând posibilitatea ca angajatul să înregistreze o îmbunătățire pe viitor și foarte slab (FS), cazul în care performanța personalului se situează foarte mult sub standard, avându-se în vedere dacă respectivul angajat mai poate fi menținut pe acel post. (Manole & Nica, 2018, p.216-217)

1.4. Obiectivele procesului de evaluare a performanțelor

Obiectivele evaluării performanțelor presupun acordarea unei atenții deosebite din partea managerilor care le elaborează. Acestea ar trebui să se stabilească de manageri împreună cu subordonații lor și să fie de tip SMARTS, adică să fie specifice; măsurabile; agreeate sau de atins; realiste; temporale (care să se realizeze într-un anumit timp) și simulatoare. În aceste împrejurări, Constantinescu, Dobrin, Niță și Anca (1999) precizează că obiectivele care stau la baza bunei desfășurări a procesului de evaluare a performanțelor pot fi grupate în patru categorii, după cum urmează: obiective organizaționale; obiective psihologice; obiective de dezvoltare și obiective procedurale. (Constantinescu et. al, 1999, p.84)

Obiectivele organizaționale sunt cele care se axează pe identificarea relației existente între performanțele sau contribuțiile obținute la nivelul fiecărui angajat și misiunea, împreună cu obiectivele stabilite de organizație. În acest context, se realizează și determinarea, în unele situații, a unui potențial dezechilibru între obiectivele organizaționale și strategiile referitoare la resursele umane. Aceste obiective asigură și descrierea corespunzătoare a posturilor, precum și a

conținutului acestora, realizând și un echilibru între personalul prezent în structura organizatorică și funcțiile existente.

În completarea obiectivelor organizaționale sunt obiective psihologice, care sunt centrate pe determinarea posibilității personalului de a situa contribuția în raport cu normele și de a le semnaliza superiorilor. De asemenea, obiectivele psihologice urmăresc și realizarea comunicării gradului de contribuție adus de fiecare angajat pentru îndeplinirea obiectivelor organizaționale, dar și înțelegerea pozițiilor și a relațiilor ierarhice din organizație în rândul angajaților.

Mai există și obiectivele de dezvoltare, care sunt răspunzătoare de asigurarea informațiilor necesare personalului cu privire la șansele de evoluție în raport cu rezultatele obținute și obiectivele organizaționale.

În același timp, în cadrul procesului de evaluare a performanțelor sunt utilizate și obiectivele de tip procedural, care fac referire la: elaborarea diagnosticului pentru resursele umane; gestionarea carierei fiecărui angajat; determinarea nevoilor angajaților cu privire la formarea și perfecționarea lor; ameliorarea relațiilor interpersonale; acordarea corespunzătoare a recompenselor și identificarea deficiențelor de la nivelul structurii organizaționale și revizuirea grilei de calificare.

Toate aceste obiective ale evaluării performanțelor reușesc să contribuie la îmbunătățirea întregii activități din cadrul managementului resurselor umane, vizând atât organizația, cât și personalul acesteia.

1.5. Criteriile utilizate în evaluarea performanțelor

Criteriile utilizate în cadrul sistemului *de evaluare* se stabilesc în raport cu obiectivele urmărite de această activitate de evaluare și pot avea în vedere atât rezultatele din trecut, cât și potențialul din viitor al personalului. Constantin și Stoica-Constantin (2002) menționează o serie de *condiții* pentru *formularea criteriilor* de evaluare care trebuie îndeplinite pentru obținerea unor rezultate valide în urma aplicării evaluării. Aceste condiții vizează: formularea clară și precisă, prin utilizarea unor termeni simpli, care să nu presupună generalități; numărul limitat de criterii de evaluare a angajaților, accentuându-se aspectele esențiale; ușurința de cuantificare, de observare și de măsurare a criteriilor; gradul de aplicabilitate pentru toți angajații organizației, care au de îndeplinit sarcini și responsabilități similare, dar și folosirea unor termeni univoci, având aceeași semnificație pentru toate părțile implicate în procesul de evaluare. (Constantin & Stoica-Constantin, 2002, p.68)

De asemenea, criteriile necesare desfășurării evaluării angajaților pot fi împărțite în trei categorii, în funcție de ceea ce urmăresc. În aceste împrejurări pot fi criterii bazate pe trăsături, care pun un accent semnificativ pe caracteristicile personale ale angajaților, printre care se numără: atitudinile, autocontrolul și personalitatea. Mai pot fi și criterii bazate pe comportamente, având în vedere felul în care fiecare angajat își efectuează sarcinile, responsabilitățile postului ocupat. Ultima categorie de criterii sunt cele bazate pe rezultatele angajaților, care urmăresc îndeosebi îndeplinirea performanțelor. (Bocean, 2009, p.104)

Criteriile care stau la baza desfășurării procesului de evaluare a performanțelor sunt alese din diverse surse de informații, inclusiv din fișele de post ale fiecărui angajat, fiind evidențiate aspectele specifice funcției ocupate, dar și cele natură tehnică. În acest context, principalele surse

de informații fac referire la: descrierea postului fiecărui angajat; planurile strategice de la nivelul organizației; obiectivele sau responsabilitățile ocupantului unui anumit post; activitățile care fac obiectul muncii. În continuare, Manole (2013) precizează că principalele criterii de performanță sunt: competența, caracteristicile personale, capacitatea de decizie și de inovare, orientarea spre excelență, adaptabilitatea pe post, antrenarea personalului, comunicarea, delegarea responsabilităților. (Manole, 2013, p.181)

1.6. Surse generatoare de erori în procesul de evaluare a performanțelor

Pe tot parcursul desfășurării evaluării performanțelor angajaților pot apărea numeroase erori care influențează rezultatele finale. Acestea sunt determinate de prezența unor factori care pot fi reprezentați fie de lipsa unui fundament științific al procesului de evaluare, fie de aplicarea necorespunzătoare a metodelor sau tehnicilor specifice procesului de evaluare a performanțelor. Erorile mai sunt generate și de felul în care evaluatorul apreciază performanțele angajaților, acesta fiind dominat de valori, principii proprii, pe care le transpune evaluării, ceea ce determină un anumit grad de subiectivism procesului.

Printre sursele generatoare de *erori* în procesul de evaluare a performanțelor se regăsesc: efectul criteriului unic; efectul sau eroarea halou; evaluarea de moment; subiectivismul evaluatorului; eroarea de contrast; motivația scăzută a evaluatorului; eroarea din indulgență și de severitate; standardele neclare de performanță; eroarea de similaritate și eroarea tendinței centrale. În continuare vor fi detaliate sursele de eroare regăsite în momentul desfășurării evaluării performanțelor angajaților:

- a) *Efectul criteriului unic*: se regăsește în momentul în care evaluarea personalului se realizează pe baza unui singur criteriu, iar angajații își concentrează atenția spre îndeplinirea acestuia, neglijându-le pe celelalte.
- b) *Efectul sau eroarea halou*: constă în tendința evaluatorului de a se lăsa impresionat de o trăsătură a unei persoane, ignorând celelalte caracteristici ale acesteia. (Manolescu, 2003, p.401) În acest fel, caracteristica pozitivă sau negativă, sesizată la angajat în timpul evaluării, reușește să le modifice pe celelalte, iar conținutul evaluării devine neconform cu realitatea.
- c) *Evaluarea de moment*: reprezintă tendința evaluatorului de a ține cont de un eveniment, comportament sau incident recent, care influențează într-o mare măsură aprecierea finală a acestuia. În acest sens, când se apropie perioada de evaluare a performanțelor, angajații își realizează sarcinile atribuite posturilor cu mai multă atenție și conștiinciozitate.
- d) *Subiectivismul evaluatorului*: este determinat de sistemul de prejudecăți și valori ale persoanei care realizează evaluarea angajaților. Printre elementele care contribuie la această eroare se regăsesc: vârsta, religia, etnia, vechimea, sexul, aspectul sau elementele arbitrare. (Manole & Nica, 2018, p.218)
- e) *Eroarea de contrast*: apare atunci când evaluatorul se folosește de contrastul cu propria persoană, care devine etalon, pentru a evalua angajații. Acest tip de eroare compară persoanele între ele, fără a se ține cont de cerințele postului sau de îndeplinirea standardelor de performanță, ce au fost stabilite anterior desfășurării evaluării.
- f) *Motivația scăzută a evaluatorului*: este tipul de eroare în care evaluatorul devine conștient de efectele pe care le poate avea rezultatele unei evaluări realiste asupra viitorului unui anumit angajat, care poate fi recompensat sau chiar sancționat. În acest caz, evaluatorul simte

presiunea, devenind reticent, întrucât înțelege impactul pe care îl are evaluarea asupra personalului.

- g) *Eroarea din indulgență și de severitate*: este specifică situației în care evaluatorul este tentat să evalueze angajații fie la un nivel superior, fie la un nivel inferior de performanță pe care aceștia îl înregistrează în momentul respectiv. De asemenea, evaluatorul manifestă indulgență în momentul în care supraapreciază rezultatele obținute de personal, acordând calificative ridicate. La polul opus, se află severitatea evaluatorului, care subapreciază activitatea angajaților, având așteptări ca aceștia să realizeze mai mult, oferindu-le calificative nesatisfăcătoare, chiar nefavorabile.
- h) *Standardele neclare de performanță*: este tipul de eroare care se ivește din cauza definirii deficitare a rezultatelor care necesită a fi îndeplinite de angajați la locul de muncă, existând neclarități în ceea ce privește ceea ce trebuie evaluat.
- i) *Eroarea de similaritate*: constă în realizarea unei evaluări bazate pe manifestarea unei atenții deosebite asupra unor caracteristici ale personalului evaluat, care să se regăsească în cele ale evaluatorului. Astfel, evaluatorul acordă o apreciere necorespunzătoare obținerii unor rezultate relevante cu privire la adevăratele calități ale angajatului. Acest tip de eroare este opusă erorii de contrast.
- j) *Eroarea tendinței centrale*: constă în tendința evaluatorului de a evalua pe toți angajații la un nivel mediu, determinându-se o distribuție a performanței înregistrate de aceștia grupată la centru. În urma acestei erori se generează o imagine neconformă cu realitatea, întrucât personalul din cadrul organizației a obținut performanțe de nivel mediu.

1.7. Metode și tehnici de evaluare a performanțelor

Pentru determinarea unor rezultate valide în urma desfășurării procesului de evaluare a performanțelor, s-a accentuat folosirea unor *metode*, tehnici sau procedee. În acest sens, acestea pot fi clasificate în: scale de evaluare; metode comparative de evaluare a performanței; tehnica incidentelor critice; metoda listelor de verificare sau de control; eseul scris; testele de aptitudini, de personalitate sau de performanță și managementul prin obiective sau evaluarea prin rezultate.

Scalele de evaluare presupun stabilirea unor caracteristici variabile sau dimensiuni, care să definească performanța ce trebuie să se obțină într-o activitate profesională, fiind specifice unei anumite profesii. În cazul aplicării scalelor, evaluatorul este nevoit să realizeze evaluarea angajaților, în mod separat, urmărind să aprecieze nivelurile de performanță dintr-un set de caracteristici specifice unui anumit post. Scalele de evaluare pot fi împărțite în mai multe tipuri: grafice; cu pași multipli; standardizate; pe puncte; axate pe comportament și de observare a comportamentului.

Prima categorie de *scale de evaluare* sunt cele *grafice*. Acestea sunt utilizate în mod frecvent în organizații datorită timpului redus în care se elaborează și se aplică angajaților. Aceste scale permit analizarea și chiar compararea rapidă a performanțelor înregistrate de diferiți angajați, care pot fi evaluați pe mai multe caracteristici, rezultate în urma analizei posturilor. Principiul care se află la baza elaborării și aplicării acestor scale de evaluare grafice se numește principiul constructiv. Acesta presupune folosirea unui segment de dreaptă, pe care să se fixeze o serie de puncte, calificative sau repere, numerotate de la 1 la 5, fiind reprezentative nivelurilor de performanță de la un nivel înalt la unul scăzut. Evaluatorul trebuie să marcheze pe segmentul de dreaptă poziția

pe care o apreciază că o ocupă respectivul angajat, la acel moment. Chiar dacă aceste scale de evaluare grafice sunt ușor de utilizat, ele pot conduce la rezultate eronate, întrucât nu permit descrierea suficientă a nivelurilor de performanță ale variabilelor, ce se află la baza evaluării.

În continuare, *scalele de evaluare cu pași multipli* se referă la elaborarea unor liste, care să cuprindă aspecte, dimensiuni sau calități profesionale, fiind detaliate pe niveluri de performanță. În cadrul acestei scale se compară felul în care se comportă respectivul angajat cu cerințele descriptive ale postului ocupat. Evaluatorul este nevoit să completeze lista, prin bifarea căsuței din dreptul nivelului de performanță care corespunde cu dimensiunea profesională a personalului.

Scala standardizată este denumită și *scala de evaluare de la om la om*, deoarece evaluatorul realizează o comparație între angajați, în sensul în care se stabilește o persoană-reper în funcție de care se stabilesc nivelurile de performanță obținute de ceilalți angajați. Reperele standard utilizate în cadrul acestei scale sunt reprezentate de anumite intervale dintre angajați, care nu definesc nivelul de performanță realist, conducând la nemulțumiri din partea angajaților.

Urmează *scala pe puncte*, care presupune o eficiență ridicată și o utilizare ușoară, având la bază principiul constructiv. În acest sens, sunt folosite liste cu adjective care descriu personalul evaluat, ce sunt marcate de evaluator, iar ulterior notării unui adjectiv favorabil se acordă (+1) și pentru unul nefavorabil (-1). La final se obține un scor total, reprezentativ persoanei care a fost evaluată. Acest scor este obținut în urma unui accent semnificativ pe o serie de factori de personalitate, specifici respectivului angajat evaluat, fiind omise aspectele ce țin de performanța acestuia, concretizată în felul în care își îndeplinește atribuțiile și responsabilitățile corespunzătoare postului ocupat.

Există și o *scală de evaluare axată pe comportament*, ce constă în stabilirea unei perioade de evaluare, în cadrul căreia angajatului îi este evaluat continuu comportamentul pentru postul ocupat. Această scală are la bază descrierile comportamentale ale angajatului, care evidențiază cerințe clare pentru post, fiind observabile și măsurabile, tocmai pentru identificarea nivelului de performanță. În acest sens, scala utilizează o serie de exemple de comportament proprii pentru fiecare post din organizație, care sunt corelate cu cele mai importante dimensiuni ale acestora.

Ultima categorie de scale, cele de observare a comportamentului, se referă la alcătuirea unor *grupe de incidente comportamentale* ce sunt similare, care vor contura dimensiunile performanței angajaților. Fiecărui incident i se adaugă un număr de puncte, iar evaluatorul va aprecia măsura în care un angajat utilizează comportamentul respectiv în obținerea rezultatelor dorite. Prin intermediul acestei scale sunt detaliate aspectele de la baza performanței, în urma cărora se oferă feedback-uri clare angajaților evaluați.

O altă metodă de evaluare a performanțelor este reprezentată de *metoda comparativă*, făcând referire la compararea performanței unui angajat în raport cu rezultatele obținute de ceilalți sau la evaluarea acestora în raport cu performanțele pe care le-au înregistrat. Această metodă presupune cunoașterea performanțelor tuturor angajaților organizației și se efectuează în mai multe moduri, și anume: simplă sau ierarhizată; pe perechi și prin distribuție forțată.

Metoda de comparare simplă sau ierarhizarea, numită și compararea pe întregul grup, se efectuează prin ordonarea angajaților de la cel mai bun până la cel mai slab, ținându-se cont de

performanțele obținute. Aceasta va conduce inevitabil la apariția unor diferențe considerabile la nivelul performanței angajaților, întrucât se va pune accent pe un grad de egalitate în ceea ce privește rezultatele obținute de aceștia, conturându-se o situație neconformă cu realitatea. Tot în cazul acestei comparații se va regăsi subiectivismul din partea evaluatorului, vizând îndeosebi aplicarea standardelor de performanță grupului de angajați.

De asemenea, *metoda de comparare prin utilizarea perechilor* constă în stabilirea unor perechi, formată din doi angajați, care ulterior vor fi evaluați din punct de vedere al performanței obținute. Evaluatorul va determina care dintre cei doi angajați a înregistrat cele mai bune rezultate. În acest fel se pot face combinații, în urma cărora să se afle care angajat a fost cel mai bun pe scara sa ierarhică. Această metodă poate deveni dificil de aplicat în cazul unor organizații de dimensiuni mari, fiind necesară stabilirea unui număr mai mare de combinații.

Un ultim mod de utilizare a *metodelor de comparare* este cel *prin distribuție forțată*, fiind deseori utilizat în cazurile în care organizația are mai mult de 50 de angajați. În acest sens, evaluatorul va fi nevoit să realizeze o distribuție a personalului conform curbei lui Gauss, în cadrul căreia fiecare grup de indivizi este distribuit într-o anumită zonă de performanță. Această metodă facilitează evaluarea unui număr ridicat de angajați, în urma căreia se vor obține rezultate cât mai apropiate de realitate.

Pentru realizarea procesului de evaluare a performanțelor, mai este utilizată și *tehnica incidentelor critice*. Aceasta se axează pe identificarea aspectelor sau comportamentelor angajaților care conduc spre realizarea sarcinilor specifice postului ocupat într-un mod eficient sau neeficient. În urma acestei tehnici, se obține o listă a incidentelor critice, acumulate pe toată perioada desfășurării evaluării, care poate fi utilizată la evaluarea performanțelor la nivelul fiecărui angajat. Tehnica necesită parcurgerea următorilor pași: determinarea evenimentelor critice, clasificarea lor și contorizarea comportamentelor rezultate.

În continuare, în cadrul procesului de evaluare se mai utilizează și *metoda listelor de verificare sau de control*. Aceasta reprezintă elaborarea unei liste care să cuprindă caracteristicile sau cerințele comportamentale necesare personalului care ocupă un anumit post. Astfel, evaluatorul va aprecia măsura în care deținătorul postului îndeplinește fiecare cerință din lista întocmită anterior, tocmai pentru a se determina performanțele înregistrate până în acel moment.

În unele cazuri, în sprijinul celor menționate mai sus, se regăsește eseul scris. Acest *eseu* reprezintă evaluarea scrisă, liberă și constă în elaborarea de fiecare angajat a unei descrieri a performanțelor pe care le-a înregistrat, surprinzând punctele sale forte și slabe, precum și o serie de modalități prin care să-și îmbunătățească rezultatele. Pentru aplicarea acestei forme de evaluare, nu este necesară pregătirea din partea evaluatorului, întrucât corectitudinea rezultatelor depinde de capacitatea angajatului de a surprinde elementele esențiale determinării performanțelor.

Adițional, *testele de aptitudini, de personalitate sau de performanță* sunt utilizate pentru identificarea nevoilor angajaților, dar și pentru a putea aprecia măsura în care un anumit angajat poate beneficia de o promovare ulterioară. Aceste teste pot fi folosite prin corelarea cu alte metode sau tehnici de evaluare a performanțelor.

În plus, evaluarea performanțelor poate fi centrată pe dezvoltarea *managementului prin obiective*, denumit și *evaluarea prin rezultate*, care reprezintă o metodă prin intermediul căreia se conturează necesitatea unei evaluări față de rezultatele obținute. (Manolescu, 2003, p.435) În acest fel, se stabilesc obiective de către subordonați, împreună cu superiorii lor, pentru o anumită perioadă de timp. Pe toată acea perioadă se urmăresc periodic sau în permanență de către superiori felul în care se îndeplinesc obiectivele de subordonați, aceștia având libertatea de a alege prin ce modalități le vor realiza. După finalizarea perioadei stabilite, cele două părți vor evalua îndeplinirea obiectivelor și rezultatele obținute, pentru ca ulterior să poată decide obiectivele viitoare. Această modalitate presupune implicarea angajaților pe tot parcursul desfășurării procesului de evaluare, ceea ce va contribui la dezvoltarea organizației, fiind îndeplinite obiectivele organizaționale, dar și cele individuale.

1.8. Eficiența, eficacitatea și echitatea sistemului de evaluare a angajaților

Sistemul de evaluare efectuat în rândul angajaților este o componentă esențială și necesită a fi aplicată în cadrul organizațiilor, întrucât, prin intermediul său, se reușește să se obțină o serie de informații care să aprecieze direcțiile viitoare ale activității acestora. Mai exact, acest sistem este complex și constă în elaborarea, implementarea și monitorizarea în mod continuu și permanent a rezultatelor obținute de angajați, sub forma performanțelor înregistrate pe postul ocupat, urmărind, în principal, îndeplinirea obiectivelor de la nivel organizațional, dar și individual. Pentru obținerea unor rezultate realiste în rândul angajaților, este necesar ca procesul de evaluare să fie aplicat în mod eficient, eficace, dar și echitabil.

În ceea ce privește conceptele de *eficiență* și *eficacitate*, corelate sistemului de evaluare a angajaților, ele sunt într-o relație de complementaritate, ambele contribuind, în mod semnificativ, la realizarea în mod corespunzător a activităților stabilite în cadrul organizațiilor. În acest sens, conform unei perspective abordate de Yvon Mougín (2007), *eficiența* se axează pe obținerea rezultatelor dorite, prin optimizarea resurselor care se află la baza acestora, iar *eficacitatea* urmărește atingerea rezultatelor, prin producerea efectului așteptat, bazat pe un scop bine definit. (Mougín, 2007, p.65-82)

Astfel, *eficiența* unui sistem de evaluare a angajaților este determinată de realizarea unei acțiuni, mai exact a procesului de evaluare, într-un mod potrivit, care să reușească să raționalizeze resursele utilizate pentru a-și atinge obiectivele stabilite. Felul în care sunt utilizate resursele în atingerea unor rezultate în urma procesului de evaluare a angajaților constituie un element esențial în determinarea eficienței activității. În același timp, *eficacitatea* sistemului de evaluare este reprezentată de măsura în care sunt atinse obiectivele urmărite de organizație, prin stabilirea gradului în care acestea au fost îndeplinite.

În acest context, *eficiența* și *eficacitatea* sistemului de evaluare a angajaților se reflectă în obținerea performanțelor individuale, la nivelul fiecărui angajat, dar și organizaționale, la nivelul întregii companii. Pentru a se sintetiza esența eficienței și eficacității în cadrul unui asemenea sistem se poate constata faptul că este necesar să se facă lucrurile care trebuie și cum trebuie. (Verboncu et al., 2013, p.68) Diferența care se află la fundamentul eficienței și eficacității unui sistem de evaluare este reprezentată de existența randamentului în obținerea rezultatelor dorite la nivelul fiecărei organizații.

În continuare, Manole și Nica (2018) menționează că aspectele care determină *eficacitatea* sistemului de evaluare a performanțelor sunt: „randamentul, obiectivele managementului randamentului, ciclul de gestionare a randamentului, rolul evaluatorului randamentului.” (Manole & Nica, 2018, p.236)

Randamentul unui angajat este determinat de numeroși factori, între care se regăsesc cei care pot fi controlați, denumiți și performanță, dar și cei care nu pot fi controlați de personal, cum ar fi resursele materiale corespunzătoare desfășurării activității sale. Astfel, salariatul este nevoit să fie competent, motivat și să știe ceea ce se cere de la acesta, pentru a putea contribui la îndeplinirea obiectivelor organizaționale. (Manole & Nica, 2018, p.236)

Prin urmare, randamentul constă în contribuția fiecărui angajat pe care o aduce pentru îndeplinirea obiectivelor organizaționale. *Randamentul* este în strânsă legătură cu comportamentul manifestat de fiecare salariat al organizației. În acest fel, pentru identificarea randamentului, este necesară realizarea unei evaluări a comportamentului angajaților, care este un proces complex axat pe: observarea și identificarea informațiilor legate de comportamentul deținut de un anumit angajat pentru postul deținut; măsurarea aspectelor comportamentale, care să fie comparate cu așteptările organizației sau personale corespunzătoare postului, dar și dezvoltarea performanțelor sau a rezultatelor obținute de personal în viitor.

Obiectivele managementului randamentului nu sunt aceleași cu cele pentru îmbunătățirea randamentului. Obiectivele managementului randamentului, după cum precizează Manole și Nica (2018), sunt de mai multe tipuri, și anume: obiective administrative, cu privire la promovare, concediere, retrogradare, recompensare, planificare carieră, managementul carierei; obiective de comunicare, mai exact feedback, mediu corespunzător, motivație, satisfacția în muncă și creșterea moralului salariaților și obiective de îmbunătățire a randamentului. (Manole & Nica, 2018, p.238)

Ciclul de gestionare a randamentului are la bază un sistem formal de management al randamentului. Un ciclu cuprinde o serie de obiective care să aibă drept finalitate îndeplinirea randamentului fiecărui angajat. Aceste obiective finale, pentru a putea fi atinse, necesită stabilirea altor obiective de tip intermediar, care au drept principal scop monitorizarea contribuției fiecărui salariat pentru îndeplinirea lor, dar și adaptarea la condițiile desfășurării activității în realitate.

Manole și Nica (2018) consideră că ciclul de evaluare al randamentului are următoarele etape: stabilirea așteptărilor; controlul și urmărirea randamentului; evaluarea propriu-zisă a randamentului. Prima etapă a ciclului de evaluare, cea de stabilire a așteptărilor, se referă la determinarea obiectivelor de la nivelul organizației, dar și la nivelul fiecărui angajat. Tot în cadrul acestei etape vor fi prioritizate, astfel încât să se poată obține informații necesare realizării evaluării randamentului salariaților. Urmează etapa de control și urmărire a randamentului, în care sunt revizuite obiectivele, care vor fi evaluate parțial, determinându-se gradul lor de îndeplinire, iar la final sunt introduse activitățile colective pentru angajați. Ultima etapă cu privire la evaluarea propriu-zisă a randamentului este realizată printr-o discuție între manager și fiecare angajat din subordinea acestuia, în urma căreia se vor elabora planurile de dezvoltare, fiind stabilită și metoda de remunerare pentru viitoarea perioadă. (Manole & Nica, 2018, p.238-239)

Rolul evaluatorilor în procesul determinării randamentului fiecărui angajat din cadrul organizației este important, întrucât sunt persoanele care sunt capabile să înțeleagă și să aplice criteriile

corespunzătoare identificării contribuțiilor aduse de personal, prin realizarea propriilor sarcini ale postului ocupat. Evaluatorii pot proveni atât din interiorul organizației, cum ar fi managerii sau subordonații acestora, colegii de la locul de muncă, însăși persoana evaluată – cât și din exterior, printre care se regăsesc cercetătorii sau specialiștii în acest domeniu.

Pe lângă necesitatea unui sistem de evaluare a angajaților eficient și eficace, un alt aspect fundamental pe care trebuie să-l îndeplinească acesta este *echitatea*. Privitor la echitatea sistemului de evaluare, aceasta se caracterizează prin armonizarea necesităților și acțiunilor în cadrul organizației, reușind să se ofere oportunități egale pentru toți angajații, tocmai prin aplicarea corectă a criteriilor de evaluare.

Pentru ca sistemul de evaluare a angajaților să fie considerat a fi echitabil, să domine egalitatea și dreptatea, este necesar să se țină cont de o serie de *reguli*, concepute sub forma unor aspecte fundamentale de îndeplinit. Printre aceste reguli se regăsește *consecvența* și *acuratețea* sistemului de evaluare, *suprimarea oricărui tip de eroare*, dar și acordarea de aprecieri și calificative corespunzătoare angajaților în funcție de rezultatele obținute pe postul ocupat în respectiva organizație. (Latham & Wexley, 1994, p.225-226)

În acest context, *consecvența* constituie un prim aspect în determinarea valorii de echitate a unui sistem de evaluare a angajaților, pentru că aceasta stabilește măsura în care se ține cont de *principiile* stabilite și de orientările acestui sistem. Astfel, evaluarea trebuie aplicată în cadrul unei organizații prin utilizarea unor *procese* și *proceduri*, care să fie raportate la un timp stabilit și delimitat în mod corespunzător, dar și la diferenți salariați.

De asemenea, un alt aspect important în identificarea echității în ceea ce privește sistemul de evaluare este reprezentat de *acuratețe*. Aceasta se referă la colectarea unor informații esențiale, în urma evaluării, cu privire la angajați, care să contribuie, în mod semnificativ, la luarea unor decizii viitoare în cadrul organizației. Informațiile rezultate trebuie să fie corecte, concrete și abordate în mod obiectiv, pentru a surprinde în mod realist aspectele de interes urmărite în urma procesului de evaluare a angajaților.

Totodată, pe tot parcursul procesului de evaluare este necesar să se dezvolte *comunicarea* în sens dublu, pentru a se dovedi *echitabilitatea* acestuia. Această comunicare face referire la posibile rectificări cu privire la calificativele sau aprecierile oferite angajaților, care trebuie să aibă la bază standardele de tip moral și etic. Astfel, se reușește să se îmbunătățească interacțiunea dintre evaluator și persoana evaluată, reprezentată de angajat, tocmai pentru a se aduce în prim plan elementele care au stat la baza acordării respectivelor calificative.

Un ultim aspect pentru un sistem de evaluare *echitabil* constă în *suprimarea oricăror forme de erori* ce pot apărea pe parcursul aplicării acestuia, inclusiv a subiectivismului din partea evaluatorului. Prezența acestor erori contribuie la obținerea unor rezultate privitoare la angajați care nu sunt conforme cu realitatea. În acest fel, este necesară evitarea apariției erorilor, întrucât acestea fac posibile acordarea de aprecieri necorespunzătoare a măsurii de îndeplinire a obiectivelor stabilite la nivelul fiecărui angajat, fiind atribuite și calificative nerealiste.

Așadar, sistemul de evaluare a angajaților este complex și are un impact aparte asupra întregii activități din cadrul fiecărei organizații, fiind necesar să se axeze pe dezvoltarea eficienței, eficacității și echității.

II. Metodologia cercetării

Prezenta cercetare se derulează într-o companie de dimensiune mijlocie, cu un număr de 156 de angajați, astfel încât să colecteze date corespunzătoare pentru atingerea obiectivelor stabilite, dar și pentru validarea ipotezelor de cercetare. Cercetarea își mai propune să răspundă la *întrebarea de cercetare*: În ce măsură influențează desfășurarea procesului de evaluare performanța în rândul angajaților companiei?

Scopul acestei cercetări este de a analiza desfășurarea procesului de evaluare a performanțelor, evidențiindu-se particularitățile acestuia în compania Alumil Rom Industry SA. În acest context, se va urmări identificarea modalităților de aplicare a evaluării, gradul de corectitudine relația dintre evaluare și recompensare, precum și felul în care se acordă feedback angajaților. La final, se vor construi o serie de recomandări, care să îmbunătățească eficiența, eficacitatea și echitatea sistemului de evaluare.

2.1. Obiective de cercetare

Obiectivul general al cercetării este de a analiza particularitățile sistemului de evaluare a performanțelor în rândul angajaților din cadrul companiei Alumil Rom Industry SA.

Obiectivele specifice ale cercetării sunt următoarele:

- *Obiectiv specific numărul 1*: investigarea modalităților de realizare a evaluării performanțelor în rândul angajaților din companie;
- *Obiectiv specific numărul 2*: investigarea gradului de corectitudine și imparțialitate în aplicarea procesului de evaluare a performanțelor în organizație;
- *Obiectiv specific numărul 3*: studierea relației dintre sistemul de evaluare a performanțelor și recompensarea angajaților în cadrul companiei;
- *Obiectiv specific numărul 4*: identificarea modului în care feedback-ul oferit în cadrul evaluării performanțelor influențează dezvoltarea și performanțele angajaților;
- *Obiectiv specific numărul 5*: formularea de recomandări pentru îmbunătățirea eficienței, eficacității și echității sistemului de evaluare a performanțelor în cadrul companiei.

2.2. Ipotezele cercetării

Ipoteza numărul 1: Organizația, prin adoptarea unor metode și criterii potrivite în procesul de evaluare a performanțelor, este mai susceptibilă de a avea rezultate eficiente prin obținerea de performanțe în rândul angajaților.

Ipoteza numărul 2: Există riscul unor erori în procesul de evaluare a performanțelor, care poate afecta motivația și angajamentul angajaților.

Ipoteza numărul 3: Obținerea de performanțe superioare, în urma evaluării, determină primirea unor recompense suplimentare de către angajați.

Ipoteza numărul 4: Există o corelație semnificativă între procesul de evaluare a performanțelor și atingerea obiectivelor individuale.

Ipoteza numărul 5: Feedback-ul regulat și construit pozitiv în cadrul evaluării performanțelor contribuie la îmbunătățirea continuă a performanțelor angajaților.

2.3. Metoda și instrumentul de cercetare utilizat

În cadrul cercetării din această lucrare se va folosi ca metodă de cercetare ancheta sociologică, fiind o metodă de tip cantitativ, iar instrumentul de cercetare ales este reprezentat de chestionar. În acest context, chestionarul permite colectarea datelor prin intermediul unor întrebări ordonate logic, clare și precis formulate, la care respondenții să poată răspunde. Acesta contribuie la realizarea unei analize cu privire la particularitățile sistemului de evaluare a performanțelor în rândul angajaților, dar și la obținerea unor date care pot fi cu ușurință centralizate, prelucrate și interpretate.

Instrumentul de cercetare ales, mai exact chestionarul, se regăsește în cadrul anexei nr.1: Structură chestionar, realizat în Google Forms. Acesta este alcătuit din 27 de întrebări structurate în șapte secțiuni, și anume: preambul și întrebare introductivă, metode și criterii utilizate în evaluarea performanțelor, riscul de erori în procesul de evaluare a performanțelor, performanțe superioare și recompense în urma evaluării, corelația dintre procesul de evaluare și obiectivele individuale, feedback-ul primit în urma evaluării performanțelor, respectiv date sociodemografice.

Prima secțiune referitoare la preambul și întrebarea introductivă reprezintă partea de început a chestionarului, care are rolul de a informa și de a facilita acomodarea respondentului cu specificul acestuia. Prin intermediul acestei secțiuni se reușește să se menționeze titlul chestionarului, urmat de o descriere succintă cu privire la date despre persoana care a realizat instrumentul de cercetare, scopul și subiectul acestuia, precum și informații legate de calitatea de respondent. În continuare, se adresează prima întrebare din cadrul chestionarului, care este de tip închis cu răspuns unic, având caracter general și rol în pregătirea respondenților pentru a acorda răspunsuri bazate pe sinceritatea lor.

Urmează partea care cuprinde secțiunile cu întrebări formulate astfel încât să permită determinarea valorii de validare sau invalidare a ipotezelor stabilite. Secțiunea intitulată metode și criterii utilizate în evaluarea performanțelor este construită pe baza ipotezei numărul 1 și cuprinde șase întrebări. Acestea sunt de tip închis, dintre care jumătate sunt cu răspuns multiplu, respondentul având posibilitatea de a selecta mai multe răspunsuri, iar celelalte sunt cu răspunsuri unice. La întrebarea numărul 5 din chestionar: *Care este modalitatea de evaluare a performanțelor utilizată în companie?* s-au formulat răspunsuri detaliate pentru metodele sau tehnicile de evaluare, care corespund ca denumire cu: scale de evaluare, metode comparative de evaluare a performanței; eseul scris; testele de aptitudini, de personalitate sau de performanță și managementul prin obiective sau evaluarea prin rezultate, de la litera a până la e.

Secțiunea denumită riscul de erori în procesul de evaluare a performanțelor are la bază ipoteza numărul 2 și este alcătuită din patru întrebări de tip închis cu răspuns unic. Dintre acestea, întrebarea numărul 9 din chestionar: *Precizați pe o scală de la 1 la 5 cât de des ați perceput în timpul procesului de evaluare următoarele erori: (1 reprezintă „Foarte rar” și 5 reprezintă „Foarte des”)* este o întrebare matrice, cu un singur răspuns pe linie, pentru fiecare dintre itemii detaiați, care corespund următoarelor tipuri de erori ale evaluării: efectul sau eroarea halou; evaluarea de moment; subiectivismul evaluatorului; eroarea din indulgență și de severitate și eroarea tendinței centrale.

Celelalte secțiuni intitulate în chestionarul din Google Forms: performanțe superioare și recompense în urma evaluării – pentru ipoteza numărul 3, corelația dintre procesul de evaluare și obiectivele individuale – corespunzătoare ipotezei numărul 4, respectiv feedback-ul primit în urma

evaluării performanțelor – bazată pe ipoteza numărul 5, sunt realizate pentru a determina validitatea sau invaliditatea ipotezelor pe care se fundamentează, având fiecare alocat un număr de patru întrebări închise, tot cu un răspuns unic. Întrebarea numărul 18: *În ce măsură evaluarea performanțelor în rândul angajaților urmărește îndeplinirea obiectivelor individuale?* are structurate răspunsurile, în Google Forms, prin utilizarea unei scale liniare, oferind posibilitatea respondenților să aleagă un număr de la 1 la 5, 1 reprezentând „În foarte mică măsură”, iar 5 „În foarte mare măsură”.

Ultima secțiune constituie partea de final a chestionarului, care este destinată colectării unor date cu referire la respondenți. Acestea fac referire la datele sociodemografice cu privire la identificarea genului, a vârstei, a ultimului nivel educațional și a vechimii în cadrul companiei a respondenților acestui instrument de cercetare utilizat.

Toate întrebările din cadrul chestionarului au fost ordonate prin utilizarea tehnicii pâlniei, care constă în procesul de trecere de la întrebări generale la unele particulare. În acest fel, respondentul este nevoit să răspundă mai întâi la o întrebare care vizează un aspect general, care se află la începutul chestionarului, iar ulterior acesteia vor urma altele care sunt particulare, cu referire la tema cercetării.

2.4. Eșantionul cercetării

Rezultatele pentru prezenta cercetare sunt obținute pe baza eșantionări nonprobabilistice de tipul prin conveniență. Eșantionarea aleasă constituie o modalitate de selecție a participanților din cadrul acestei cercetări, a cărei finalitate nu reflectă distribuția caracteristicilor pentru întreaga populație. Această eșantionare permite selectarea participanților în funcție de ușurința de acces la instrumentul de cercetare utilizat, dar și de disponibilitatea acestora de a participa la cercetare.

Eșantionarea prin conveniență a fost aplicată pentru grupul de participanți al cercetării, care este format din angajați în cadrul companiei Alumil Rom Industry SA. Compania, în cadrul căreia a fost aplicat chestionarul, activează în industria de extrudare a materiei prime reprezentată de aluminiu, fiind de dimensiune mijlocie, cu un număr total de 156 de angajați. Domeniul său de activitate este de producție a sistemelor de profile, care au la bază material din aluminiu, fiind fabricate și utilizate în sectorul de construcții.

Mărimea eșantionului, până în acest moment, este de 23 respondenți din cadrul celor 156 angajați din cadrul companiei.

III. Analiza și interpretarea datelor

3.1. Analiza datelor

Cercetarea se află în etapa de colectare de date, iar în continuare se vor analiza datele obținute în urma aplicării chestionarului, până în acest moment. Analiza este una provizorie, având la bază doar o parte din răspunsurile finale. Pentru fiecare dintre întrebările existente se va oferi o analiză succintă, tocmai pentru evidențierea direcției viitoare a cercetării. Întrebările din chestionar au fost structurate pe mai multe secțiuni și analizate după cum urmează:

Secțiunea 1: Preambulul și întrebarea introductivă

Întrebarea numărul 1: În general, în ce direcție considerați că se îndreaptă activitatea de la nivelul companiei?

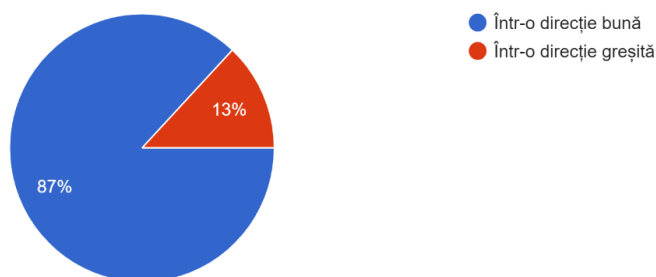


Figura 1: Direcții viitoare ale companiei

Această întrebare este una introductivă, care are ca principal rol de acomodare a respondenților cu structura chestionarului și de felul în care sunt nevoiți să răspundă. Aceasta evidențiază percepția respondenților cu privire la direcțiile viitoare ale companiei, în ceea ce privește activitatea desfășurată în cadrul ei. Astfel, în urma răspunsurilor primite de cei 23 de respondenți, se poate observa faptul că 87%, mai exact 20 dintre aceștia sesizează o direcție bună în care activitatea se desfășoară în companie, iar restul de 13%, adică 3 respondenți sunt de părere că activitatea de la nivelul companiei se îndreaptă într-o direcție greșită.

Deci majoritatea respondenților au răspuns la această întrebare că, în general, activitatea companiei se îndreaptă într-o direcție bună.

Secțiunea 2: Metode și criterii utilizate în evaluarea performanțelor

Întrebarea numărul 2: În cadrul companiei, ce tip de evaluare este utilizată mai frecvent?

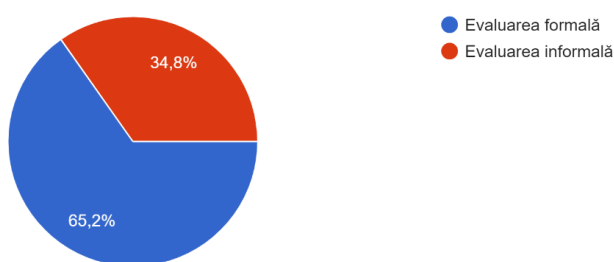


Figura 2: Tipul de evaluare utilizat

Întrebarea urmărește identificarea tipului de evaluare a angajaților care este cel mai des întâlnit și utilizat în cadrul companiei. În acest context, 15 respondenți, adică 65,2% din totalul celor care au răspuns consideră că sunt evaluați în mod formal, iar ceilalți 8, respectiv 34,8%, sunt frecvent evaluați informal.

În cadrul companiei se regăsește utilizarea ambelor tipuri de evaluare, însă, dintre acestea, cel mai adesea este utilizată cea formală, care se fundamentează pe o metodologie clar aplicată și respectată.

Întrebarea numărul 3: Care este perioada la care se realizează evaluarea angajaților?

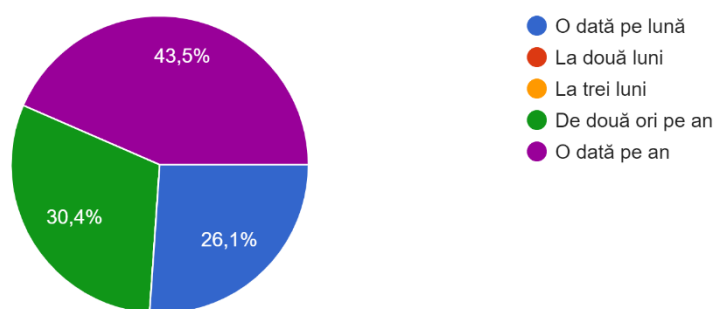


Figura 3: Periodicitatea realizării evaluării

Întrebarea se referă la perioada la care se realizează procesul de evaluare al angajaților în cadrul companiei. Conform graficului de mai sus este vizibil faptul că cei 23 de respondenți s-au orientat spre trei variante de răspuns diferite, astfel încât 10 dintre aceștia, adică 43,5% sunt evaluați o dată pe an, 7 respondenți, mai exact 30,4% sunt evaluați de două ori pe an, iar ceilalți 6 respondenți, respectiv 26,1% sunt evaluați o dată pe lună. Restul variantelor de răspuns nu se regăsesc în cadrul companiei.

Compania desfășoară procesul de evaluare al angajaților pe trei perioade diferite de timp, și anume o dată pe an, de două ori pe an și o dată pe lună. Majoritatea respondenților beneficiază de o evaluare realizată o dată pe an.

Întrebarea numărul 4: Cum se desfășoară evaluarea angajaților?

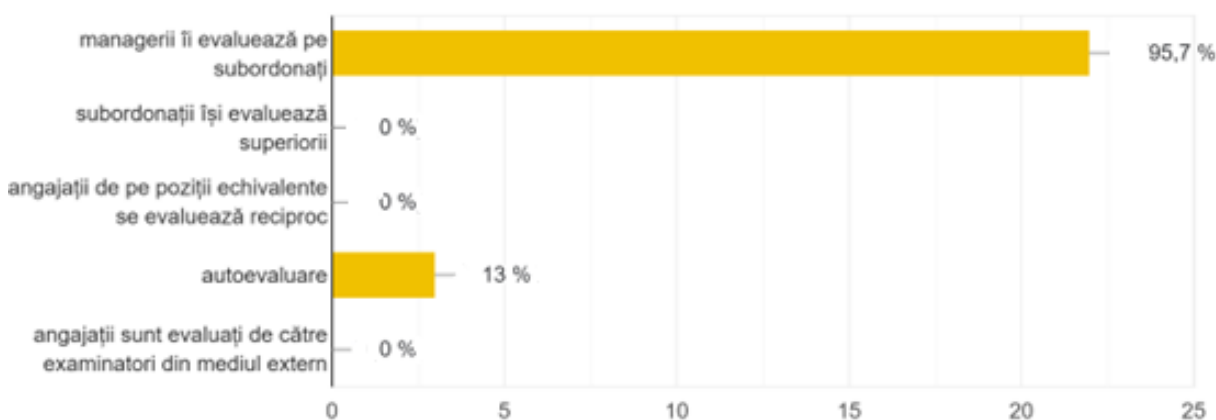


Figura 4: Desfășurarea evaluării

Această întrebare ilustrează scenariile abordate pentru realizarea evaluării angajaților, iar respondenții au avut posibilitatea de alegere a mai multor variante de răspuns. În acest context, cei 23 de respondenți au oferit răspunsuri după cum urmează: 22 dintre aceștia sunt evaluați de către manageri și 3 respondenți regăsesc și autoevaluarea în cadrul desfășurării acestui proces. Celelalte scenarii nu se regăsesc în cadrul companiei, nefiind identificate de niciunul dintre respondenți în timpul desfășurării evaluării.

Evaluarea angajaților se realizează, la nivelul companiei, pe baza scenariului în care managerii îi evaluează pe subordonați, însă acesta mai este completat și de cel cu autoevaluare.

Întrebarea numărul 5: Care este modalitatea de evaluare a performanțelor utilizată în companie?

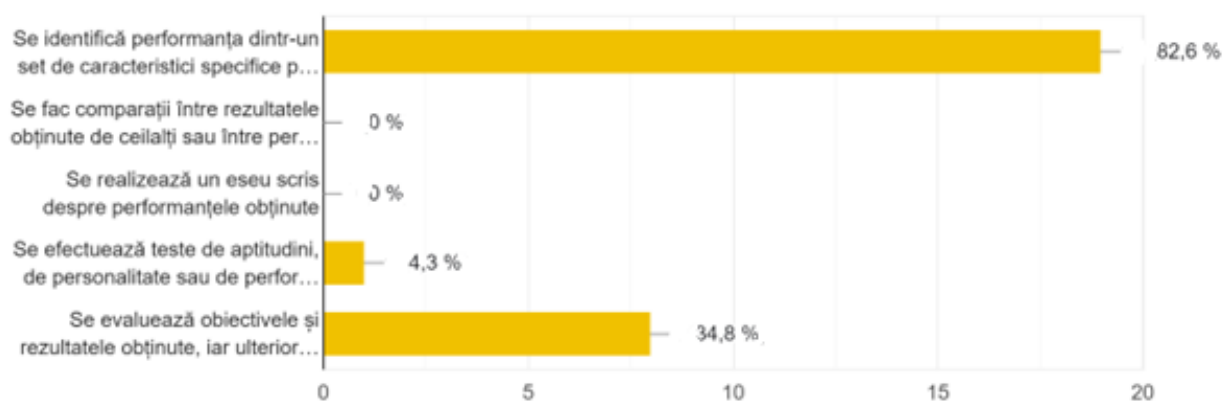


Figura 5: Modalitatea de evaluare a performanțelor

Întrebarea a permis respondenților să aleagă mai multe variante de răspuns, ilustrând modalitățile de evaluare utilizate în companie. În acest fel, majoritatea respondenților, mai exact 82,6% au precizat modalitatea de evaluare de identificare a performanței dintr-un set de caracteristici specifice postului, care corespunde scalelor de evaluare. 4,3% au menționat și efectuarea testelor de aptitudini, de personalitate sau de performanță. 34,8% dintre respondenți au ales și varianta de răspuns cu privire la evaluarea obiectivelor și rezultatelor obținute, ulterior stabilindu-se ținte viitoare de atins, care este specifică managementului prin obiective. La celelalte variante de răspuns nu s-au oferit răspunsuri.

Deci, în cadrul companiei sunt utilizate mai multe modalități și tehnici de realizare a evaluării angajaților, printre care cea mai frecvent întâlnită este scala de evaluare, urmată de managementul prin obiective și testele de aptitudini, de personalitate sau de performanță.

Întrebarea numărul 6: Ce criterii sunt utilizate în evaluarea performanțelor?

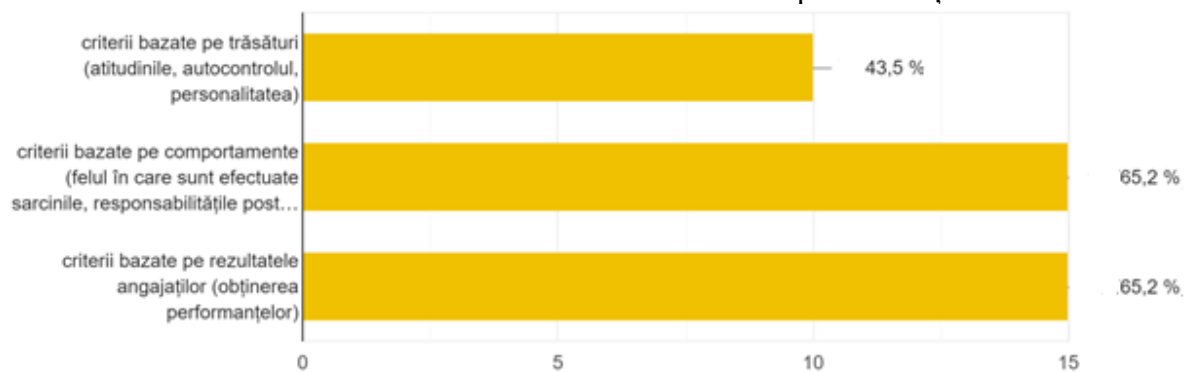


Figura 6: Criterii utilizate în evaluarea performanțelor

Întrebarea evidențiază criteriile care stau la baza realizării evaluării performanțelor, respondenții având posibilitatea de alegere a mai multor variante de răspuns. Graficul de mai sus surprinde faptul că majoritatea respondenților, mai exact 15 dintre aceștia au identificat în evaluare criterii bazate pe comportamente, dar și pe rezultate. Dintre toți respondenții, 10 dintre ei, au regăsit în evaluare și criteriile bazate pe trăsături.

În cadrul procesului de evaluare realizat în companie se regăsesc toate cele trei criterii, însă cel mai frecvent sunt urmărite îndeplinirea criteriilor bazate pe comportamente și cele bazate pe rezultatele angajaților.

Întrebarea numărul 7: Considerați că metodele și criteriile folosite în evaluare sunt potrivite pentru obținerea de performanțe viitoare?

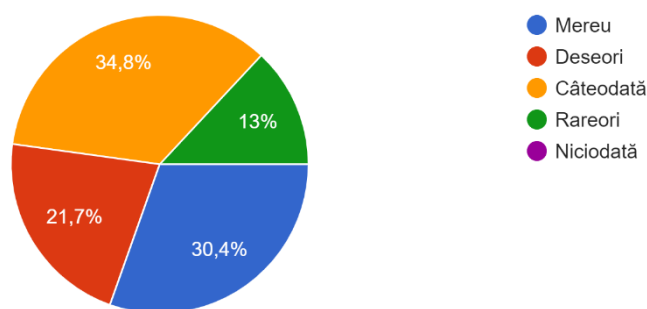


Figura 7: Utilizarea metodelor și criteriilor pentru evaluare

Această întrebare surprinde frecvența corelației dintre metodele și criteriile utilizate în evaluare și obținerea de performanțe viitoare ale angajaților. La nivelul tuturor celor 23 de răspunsuri primite la întrebare se observă faptul că 8 respondenți, mai exact 34,8%, consideră prezentă doar câteodată această corelație, 7 dintre aceștia, respectiv 30,4%, o regăsesc mereu, 5 respondenți, adică 21,7%, menționează deseori, iar restul de 3, sau 13%, rareori identifică corelația.

Prin urmare, în urma majorității răspunsurilor oferite la această întrebare, se constată faptul că metodele și criteriile folosite în evaluare sunt câteodată potrivite pentru obținerea de performanțe viitoare.

Secțiunea 3: Riscul de erori în procesul de evaluare a performanțelor

Întrebarea numărul 8: Considerați că performanța la locul de muncă vă este apreciată în mod corect și obiectiv?

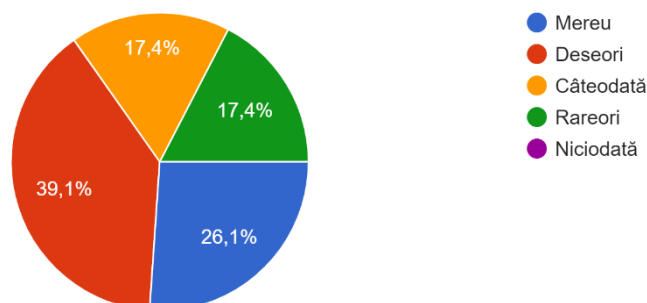


Figura 8: Aprecierea performanțelor în mod corect și obiectiv

Prezenta întrebare vizează identificarea frecvenței cu care este apreciată performanța angajaților în mod corect și obiectiv. Din totalul celor care au răspuns, 39,1% dintre aceștia consideră că performanța le-a fost deseori corect și obiectiv apreciată; 26,1% au menționat că mereu se întâmplă acest lucru, iar procentaj similar, de 17,4%, a fost înregistrat pentru variantele de răspuns câteodată, respectiv rareori. Varianta de răspuns niciodată nu a fost aleasă, neavând niciun răspuns.

Deci, procesul de evaluare identifică deseori performanțele angajaților în mod corect și obiectiv, ceea ce accentuează faptul că se realizează o apreciere a rezultatelor destul de apropiată cu realitatea.

Întrebarea numărul 9: Precizați pe o scală de la 1 la 5 cât de des ați perceput în timpul procesului de evaluare următoarele erori: (1 reprezintă „Foarte rar” și 5 reprezintă „Foarte des”)

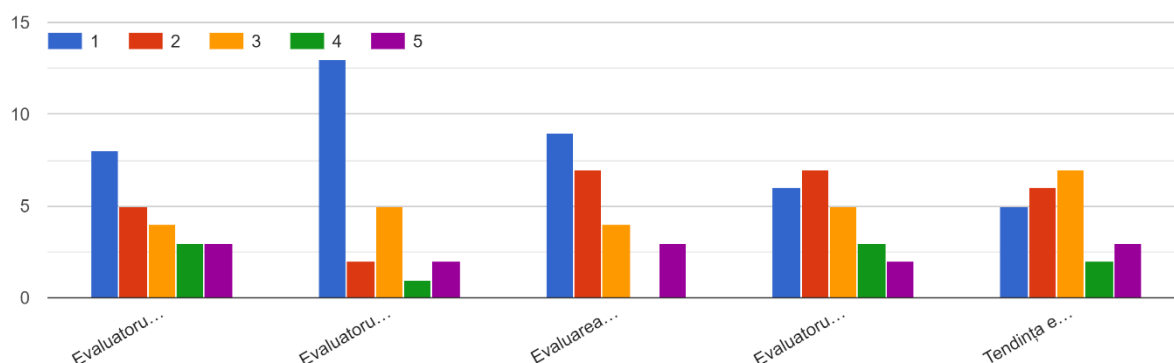


Figura 9: Apariția erorilor în procesul de evaluare

Întrebarea este o întrebare de tip matrice, fiind destinată aflării gradului de erori din procesul de evaluare, care poate duce la rezultate care să nu reflecte în mod corect și obiectiv realitatea. La această întrebare, respondenții au fost nevoiți să acorde unul dintre indicativile utilizate pe scală pentru fiecare dintre erorile prezentate. Prima eroare prezentată corespunde erorii halo și a înregistrat cele mai multe răspunsuri pentru foarte rar, mai exact 8 răspunsuri, fiind urmat de 5 răspunsuri la rar. A doua eroare corespunde evaluării de moment, la care cei mai mulți respondenți, și anume 13, au menționat varianta de răspuns foarte rar întâlnită în evaluare. A treia eroare se referă la subiectivismul evaluatorului, la care 9 din 23 respondenți au precizat că este foarte rar întâlnită, fiind urmată de rar cu 7 din 23 răspunsuri, restul fiind distribuite celorlalți indicatori din scală. A patra eroare este eroarea din indulgență și de severitate, la care răspunsurile la indicativile scalei sunt apropiate, și anume: 7 respondenți au precizat rar, 6 dintre ei au menționat foarte rar, iar 5 câteodată. Ultima eroare, cea a tendinței centrale se dovedește a fi cel mai des întâlnită, având cele mai multe răspunsuri, adică 7 din 23 de respondenți, în dreptul indicativului pentru câteodată.

În timpul desfășurării evaluării, erorile tind să nu fie atât de sesizate de respondenți, cea care ar fi mai frecventă fiind eroarea tendinței centrale.

Întrebarea numărul 10: Ținând cont de erorile prezente în timpul evaluării, rezultatele obținute vă demotivează la locul de muncă?

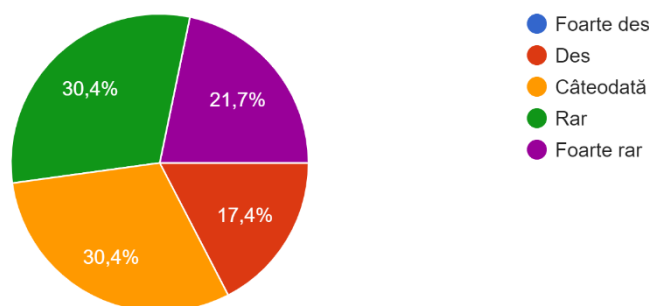


Figura 10: Demotivarea la locul de muncă bazată pe erori

Întrebarea aceasta pune accent pe evidențierea demotivării angajaților la locul de muncă, care este fundamentată pe erorile sesizate în timpul evaluării. Întrebarea măsoară acest aspect prin frecvența pe care o resimt respondenții privitor la demotivare. Astfel, există un număr egal de răspunsuri, de 7 respondenți din totalul lor, care se regăsește la frecvențele de câteodată și rar. În continuare, pentru varianta de răspuns foarte rar se regăsesc 5 răspunsuri, iar pentru varianta des 4 răspunsuri. Pentru varianta de răspuns foarte des nu s-a înregistrat niciun răspuns. Deci, la nivelul respondenților, se poate constata faptul că aceștia fie sunt câteodată, fie rareori demotivați de rezultatele obținute în urma evaluării, în cadrul căreia există erori.

Întrebarea numărul 11: Apreciați că rezultatele nerealiste ale evaluării vă influențează îndeplinirea sarcinilor postului ocupat?

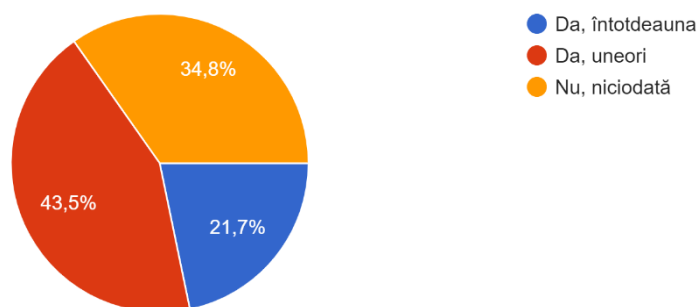


Figura 11: Influența rezultatelor nerealiste ale evaluării

Întrebarea este complementară celei anterioare, tocmai pentru a se evidenția impactul erorilor din timpul evaluării asupra activității desfășurate de respondenți la locul de muncă. Astfel, rezultatele nerealiste ale evaluării afectează uneori îndeplinirea sarcinilor la locul de muncă a 10 din 23 de respondenți. La polul opus, se situează angajații care nu sunt afectați în niciun fel de rezultatele primite după evaluare, mai exact 8 din 23 de respondenți se încadrează în această categorie. Resul de 5 respondenți menționează că rezultatele nerealiste le influențează îndeplinirea sarcinilor viitoare pentru postul ocupat.

Secțiunea 4: Performanțe superioare și recompense în urma evaluării

Întrebarea numărul 12: Ce se întâmplă după finalizarea evaluării angajaților?

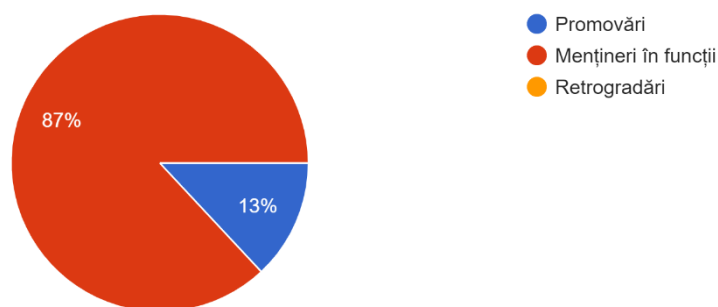


Figura 12: Finalitatea evaluării angajaților

Această întrebare evidențiază efectele pe care le are evaluarea asupra angajaților. În acest context, ulterior evaluării, 20 dintre respondenți au menționat faptul că și-au menținut funcția pe care a deținut-o anterior, iar 3 dintre respondenți au beneficiat de promovări în funcție după obținerea rezultatelor evaluării. Pentru varianta de răspuns retrogradări nu s-a înregistrat niciun răspuns. În companie, cel mai adesea printre respondenți s-au întâmplat mențineri de funcții.

Întrebarea numărul 13: În ce măsură recompensele acordate la locul de muncă depind de rezultatele obținute în urma evaluării?

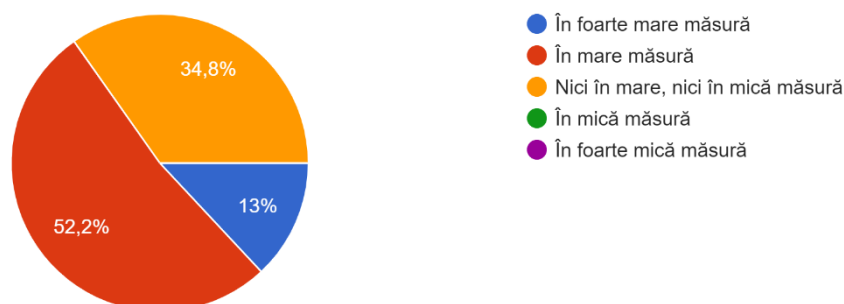


Figura 13: Dependența recompenselor de rezultatele evaluării

Prin această întrebare se ilustrează măsura în care acordarea de recompense depinde de rezultatul obținut în urma evaluării. Cei mai mulți respondenți, mai precis 12, au menționat că recompensele depind într-o mare măsură de rezultatele obținute în urma evaluării. În continuare, 8 din 23 de respondenți au precizat faptul că recompensele depind de finalitatea evaluării nici în mare, nici în mică măsură. Pentru varianta de răspuns, care desemnează o dependență foarte mare a recompenselor față de rezultatele obținute în urma evaluării, s-au înregistrat doar 3 răspunsuri din totalul celor care au răspuns.

Se poate constata faptul că există o corelație și o relație de dependență mare între recompensele acordate și rezultatele evaluării.

Întrebarea numărul 14: În momentul în care rezultatele obținute în urma evaluării sunt mai bune comparativ cu cele înregistrate anterior se acordă recompense suplimentare?

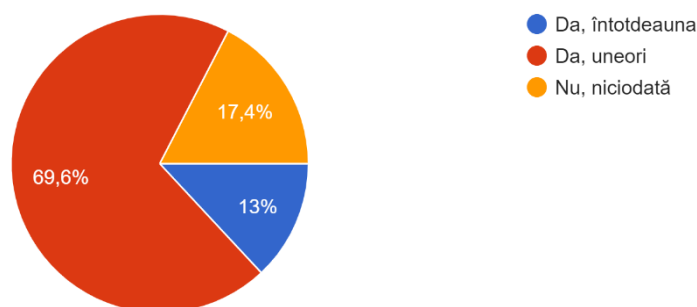


Figura 14: Acordarea recompenselor suplimentare

Prin intermediul acestei întrebări se evidențiază acordarea de recompense suplimentare în contextul obținerii unor rezultate mai bune comparativ cu cele anterioare, după realizarea evaluării angajaților. Respondenții au răspuns în proporție de 69,6% pentru uneori, 17,4% pentru niciodată și 13% pentru întotdeauna.

Astfel, obținerea de performanțe superioare celor anterioare conduce la acordarea de recompense doar uneori, la nivelul respondenților.

Întrebarea numărul 15: Care este tipul de recompense suplimentare acordate după evaluarea angajaților?

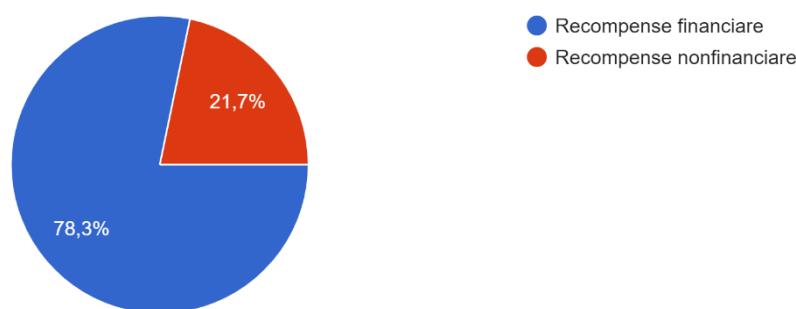


Figura 15: Tipul de recompense suplimentare

Întrebarea determină tipul de recompense ce sunt acordate în momentul obținerii unor rezultate mai bune. Astfel, 18 din 23 de respondenți au precizat acordarea de recompense de tip financiar, iar restul au menționat recompensele nonfinanciare.

În acest context, în rândul respondenților este vizibilă acordarea, în principal, a recompenselor financiare, care sunt completate, în unele cazuri, de cele nonfinanciare.

Secțiunea 5: Corelația dintre procesul de evaluare și obiectivele individuale

Întrebarea numărul 16: Înainte de realizarea evaluării vă sunt transmise obiectivele la nivel individual, care necesită a fi îndeplinite?

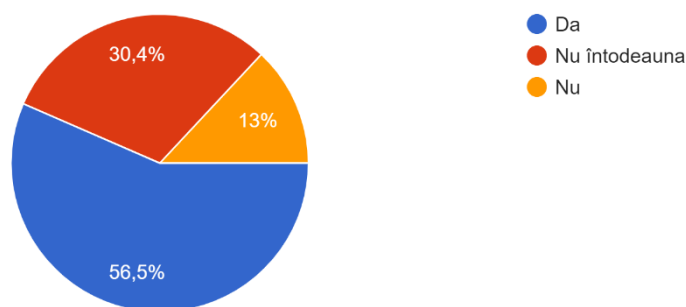


Figura 16: Transmiterea obiectivelor la nivel individual

Prin intermediul întrebării prezente se va identifica dacă înaintea desfășurării evaluării, angajații cunosc obiectivele pe care le-a avut de îndeplinit și de care depinde rezultatul final al procesului. Astfel, 13 din totalul de respondenți au precizat că le-a fost transmise obiectivele, pe care le aveau de îndeplinit, 7 dintre aceștia se situează în categoria în care nu le-a fost transmise întotdeauna aceste obiective, iar restului de respondenți nu le-au fost transmise niciodată.

Deci, celor mai mulți respondenți le-au fost transmise obiectivele, în mod individual, anterior realizării procesului de evaluare.

Întrebarea numărul 17: Cum sunt formulate obiectivele individuale urmărite în procesul de evaluare?

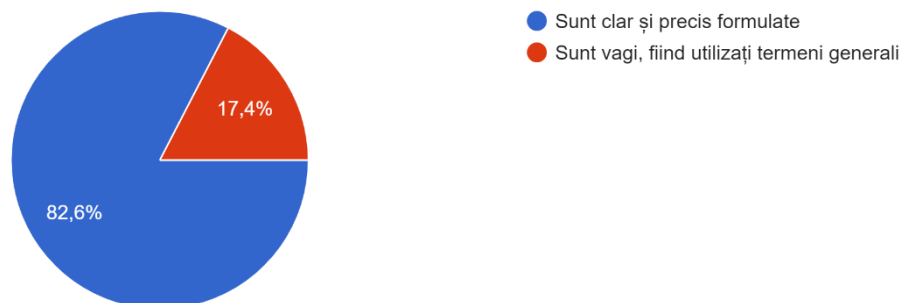


Figura 17: Formularea obiectivelor individuale urmărite în procesul de evaluare

Întrebarea ilustrează felul în care sunt formulate obiectivele individuale ale angajaților, ce se află la baza desfășurării procesului de evaluare. În urma răspunsurilor primite se remarcă faptul că 19 din 23 de respondenți consideră faptul că obiectivele lor individuale sunt clar și precis formulate, iar restul de 4 respondenți au menționat că acestea sunt vagi, fiind utilizați termeni cu caracter general.

Așadar, majoritatea obiectivelor de la nivel individual ce sunt urmărite în procesul de evaluare al respondenților se dovedesc a fi clare și precis formulate.

Întrebarea numărul 18: În ce măsură evaluarea performanțelor urmărește îndeplinirea obiectivelor individuale?

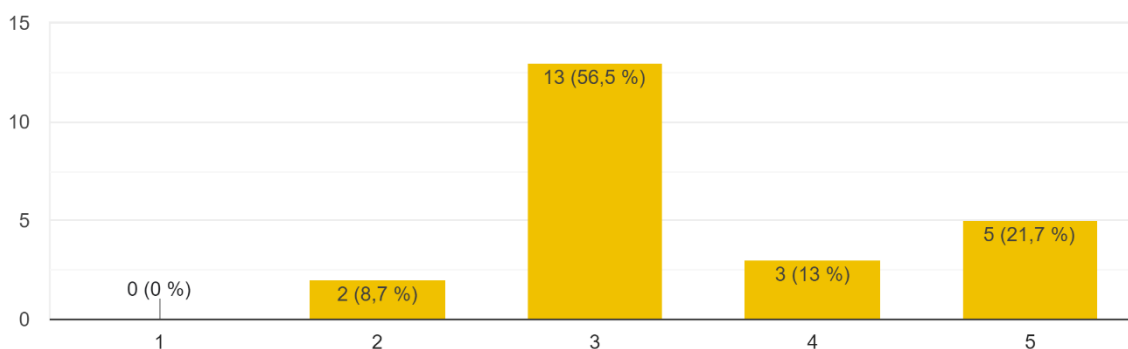


Figura 18: Urmărirea îndeplinirii obiectivelor individuale în cadrul evaluării

Această întrebare folosește pentru oferirea răspunsurilor scala de la 1 la 5, reprezentând măsura în care evaluarea performanțelor urmărește gradul de îndeplinire al obiectivelor de la nivel individual. În acest context, majoritatea respondenților, mai exact 13 respondenți au menționat că evaluarea performanțelor urmărește nici în mică, nici în mare măsură îndeplinirea obiectivelor individuale. De asemenea, 5 dintre respondenți au menționat că procesul de evaluare se bazează într-o foarte mare măsură pe îndeplinirea obiectivelor de la nivel individual, ale fiecărui angajat.

Întrebarea numărul 19: Ulterior evaluării performanțelor, accentul este pus pe îmbunătățirea rezultatelor obținute, la nivel individual?

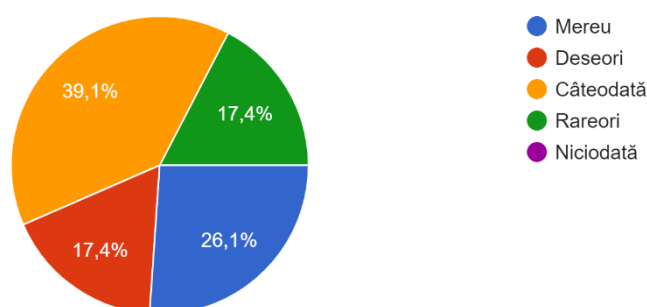


Figura 19: Îmbunătățirea rezultatelor obținute în urma evaluării

Întrebarea evidențiază frecvența cu care se urmărește îmbunătățirea rezultatelor viitoare ale angajaților, ulterior desfășurării evaluării performanțelor. Astfel, 9 din 23 de respondenți, mai exact 39,1%, precizează faptul că doar câteodată se pune accent pe îmbunătățirea rezultatelor individuale, după evaluarea performanțelor. În continuare, 6 respondenți au menționat faptul că mereu este prezentă accentuarea îmbunătățirii rezultatelor la locul de muncă, ulterior evaluării.

Pentru două dintre variantele de răspuns există procentaje similare, și anume de 17,4% , adică 4 din 23 de respondenți, care corespund variantelor de răspuns deseori și rareori. Pentru varianta de răspuns niciodată nu există niciun răspuns.

Secțiunea 6: Feedback-ul primit în urma evaluării performanțelor

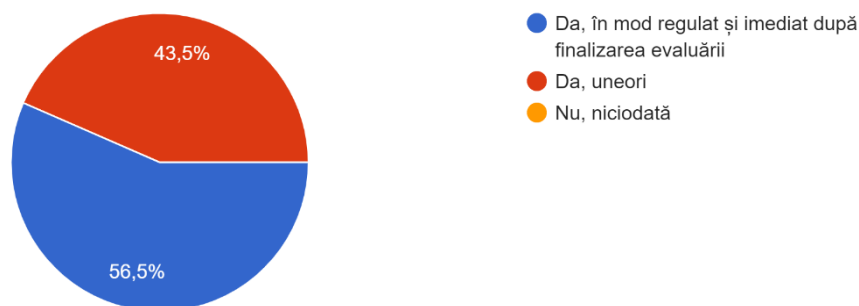
Întrebarea numărul 20: La finalul procesului de evaluare se acordă feedback?

Figura 20: Acordarea de feedback

Întrebarea prezintă desemnează dacă angajații primesc feedback după terminarea procesului de evaluare a performanțelor și frecvența cu care acesta este acordat. În acest fel, majoritatea respondenților, mai exact 13 din cei 23 de respondenți, primesc feedback în mod regulat și imediat după finalizarea evaluării, în timp ce restul, de 10 respondenți, primesc doar uneori feedback. Nu există niciun respondent care să menționeze varianta de răspuns *nu*, niciodată nu primește feedback, ceea ce evidențiază absența acestei situații în rândul celor care au răspuns la întrebările din chestionar.

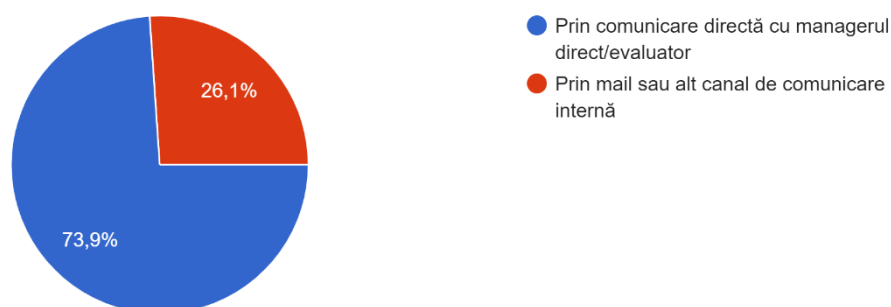
Întrebarea numărul 21: Cum este transmis feedback-ul?

Figura 21: Transmiterea feedback-ului

Această întrebare face referire la modalitatea prin care angajații din cadrul companiei primesc feedback, în urma finalizării evaluării performanțelor. În acest context, 17 din totalul de respondenți au menționat faptul că feedback-ul le este trimis prin comunicarea directă cu managerul său direct/evaluatorul. Restul respondenților, mai precis 6 dintre respondenți, au precizat faptul că primesc feedback-ul prin mail sau prin alt canal de comunicare internă.

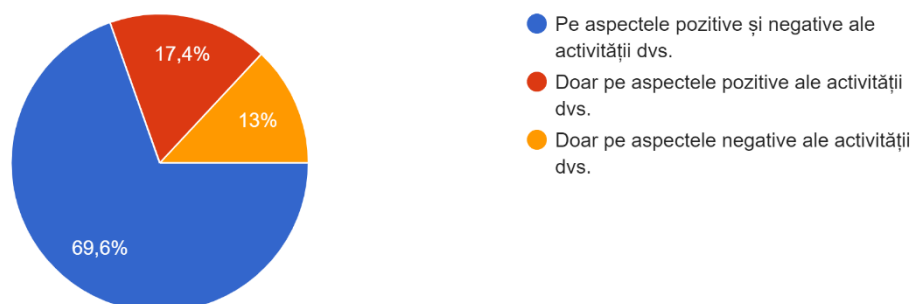
Întrebarea numărul 22: Pe ce se bazează feedback-ul pe care îl primiți?

Figura 22: Feedback-ul primit

Întrebarea se bazează pe identificarea fundamentelor pe care se construiește feedback-ul primit de către angajați, ulterior evaluării. Se poate observa conform graficului faptul că majoritatea respondenților, adică 16 din totalul respondenților, primesc feedback bazat pe aspectele pozitive și negative ale activității desfășurate la locul de muncă. Restul respondenților se împart în două categorii: 4 respondenți sunt cei care primesc feedback bazat doar pe aspectele pozitive ale activității sale, iar 3 respondenți au menționat faptul că primesc feedback doar cu aspecte negative.

În companie, majoritatea celor care au participat la cercetare primesc un feedback care cuprinde atât aspectele pozitive, cât și cele negative ale activității sale, ulterior desfășurării evaluării.

Întrebarea numărul 23: Considerați că feedback-ul primit vă stimulează obținerea de performanțe superioare la locul de muncă?

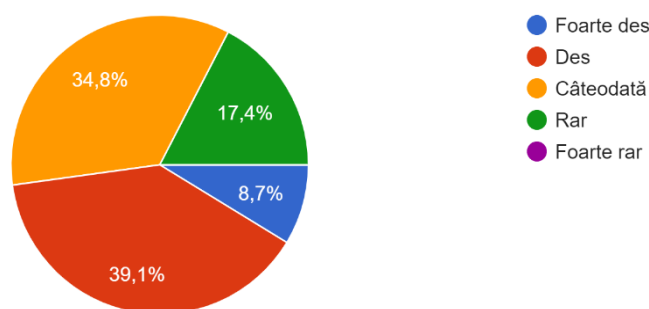


Figura 23: Stimularea de performanțe superioare în urma feedback-ului

Prin intermediul acestei întrebări se identifică frecvența cu care acționează feedback-ul primit asupra obținerii de performanțe superioare, în viitor, la nivelul angajaților. Cei mai mulți dintre respondenți, adică în număr de 9 angajați ai companiei, apreciază faptul că feedback-ul primit îi determină deseori să obțină performanțe viitoare mai bune decât cele anterioare. În continuare, 8 respondenți au menționat faptul că doar câteodată feedback-ul primit îi stimulează să obțină performanțe la locul de muncă. În același timp, se regăsesc și 4 respondenți care rar sunt stimulați de acest feedback, iar, la polul opus, sunt și 2 respondenți care se dovedesc a fi foarte des determinați de feedback-ul primit să obțină rezultate mai bune în viitor.

Deci feedback-ul primit de respondenți, în urma evaluării, îi stimulează în mod diferit pentru obținerea de performanțe superioare, însă majoritatea dintre aceștia menționează că sunt des determinați de acest factor la locul de muncă.

Secțiunea 7: Date sociodemografice

Întrebarea numărul 24: Genul dvs. este:

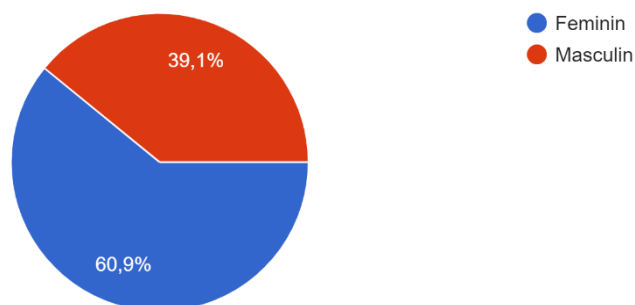


Figura 24: Genul respondenților

Repartizarea în funcție de genul lor este după cum urmează: 14 respondenți sunt de gen feminin, iar 9 respondenți sunt de gen masculin. Majoritatea celor care au răspuns la chestionar, până în momentul de față, este reprezentată de genul feminin.

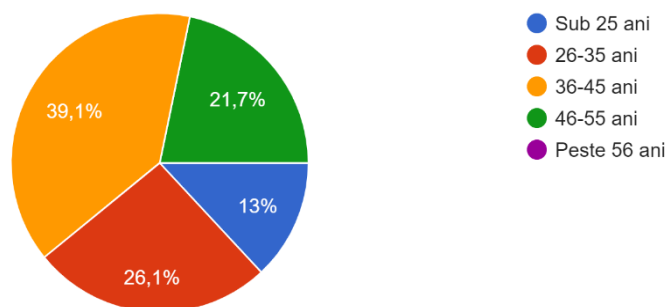
Întrebarea numărul 25: Care este intervalul de vârstă în care vă încadrați? (ani împliniți)

Figura 25: Intervalul de vârstă

Întrebarea urmărește identificarea intervalelor de vârstă în care se încadrează participanții la studiu. Astfel, cei mai mulți dintre respondenți, mai exact 9 dintre aceștia, se încadrează în intervalul de vârstă 36-45 de ani. Dintre toți respondenții, 6 aparțin intervalului de vârstă 26-35 ani, 5 respondenți au vârsta cuprinsă între 46-55 ani, iar restul de 3 respondenți au vârsta sub 25 ani.

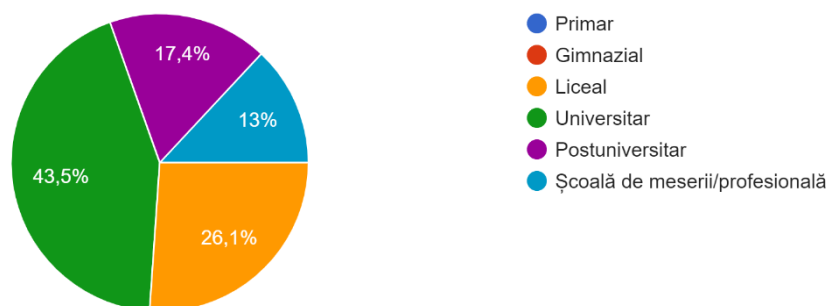
Întrebarea numărul 26: Care este ultimul nivel educațional absolvit?

Figura 26: Ultimul nivel educațional absolvit

Întrebarea se referă la nivelul educațional absolvit de fiecare dintre respondenți. În acest fel, aceștia sunt repartizați astfel: 10 respondenți au ca ultim nivel educațional absolvit pe cel universitar, 6 respondenți pe cel liceal, 4 dintre aceștia pe cel postuniversitar, iar 3 respondenți au școala de meserii/profesională.

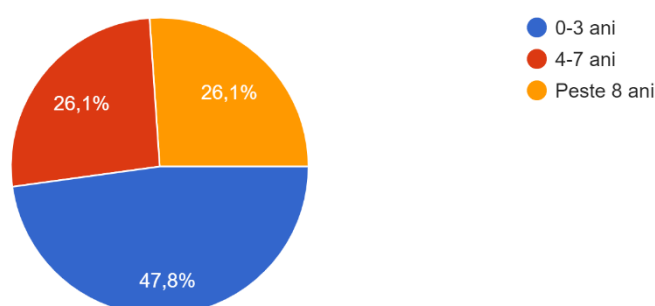
Întrebarea numărul 27: De cât timp lucrați în companie?

Figura 27: Vechimea

Întrebarea evidențiază durata de când respondenții sunt angajați în cadrul companiei. Astfel, majoritatea respondenților, 11 dintre aceștia, au o vechime cuprinsă între 0-3 ani, iar un număr similar de respondenți, mai exact 6 respondenți, sunt în companie de 4-7 ani, respectiv peste 8 ani.

3.2. Interpretarea datelor

Această parte a lucrării va fi realizată după ce se va opri procesul de colectare de date, iar răspunsurile nu vor mai fi acceptate. Însă, cu toate acestea se poate realiza o interpretare succintă pe baza datelor colectate, care, asemenea analizei datelor, este una provizorie, ținând cont de faptul că încă se desfășoară etapa de colectare de date.

Astfel, pentru dovedirea validării sau a invalidării ipotezei numărul 1 se au în vedere întrebările din cadrul secțiunii 2, intitulate metode și criterii utilizate în evaluarea performanțelor. Conform răspunsurilor oferite la aceste întrebări se poate ilustra faptul că în companie predomină o evaluare formală, care deseori se realizează o dată pe an. Această evaluare se desfășoară conform scenariului în care managerii îi evaluează pe subordonați, prin utilizarea în mod frecvent a scalelor de evaluare. Drept criterii avute în vedere în momentul evaluării sunt cele bazate pe comportamente și pe rezultatele angajaților. Toate aceste metode și criterii folosite în procesul de evaluare sunt considerate a fi potrivite pentru obținerea de performanțe viitoare. Deci ipoteza numărul 1 se validează.

În continuare, ipoteza numărul 2 poate fi validată sau nu pe baza întrebărilor din secțiunea: riscul de erori în procesul de evaluare a performanțelor. Procesul de evaluare din cadrul companiei, pe baza răspunsurilor primite din partea angajaților, are ca finalitate obținerea unor rezultate, îndeosebi, conforme cu realitatea, fiind corect și obiectiv obținute. Pe tot parcursul evaluării, erorile tind să nu fie sesizate de respondenți, cu excepția uneia cu privire la tendința evaluatorului de a grupa rezultatele la centru, ca fiind de nivel mediu. Cu toate acestea erorile par să nu demotiveze respondenții, însă câteodată le influențează îndeplinirea sarcinilor, într-o foarte mică măsură. Astfel, se poate invalida ipoteza numărul 2.

În ceea ce privește ipoteza numărul 3, acesteia îi sunt alocate întrebările din cadrul secțiunii denumite: performanțe superioare și recompense în urma evaluării. În rândul respondenților, după finalizarea evaluării, s-au produs mențineri în funcții, însă s-a ținut cont de rezultatele obținute de aceștia. De cele mai multe cazuri respondenții au primit recompense suplimentare, de tip financiar, în momentul în care au înregistrat performanțe superioare. Deci, ipoteza numărul 3 se validează.

Urmează ipoteza numărul 4, căreia îi sunt alocate întrebările din secțiunea: corelația dintre procesul de evaluare și obiectivele individuale. Majoritatea respondenților, înaintea evaluării, au beneficiat de transmiterea obiectivelor individuale, care necesită a fi îndeplinite. Acele obiective individuale se dovedesc a fi, în cea mai mare parte, clare și precis formulate. În timpul evaluării se ține cont într-o măsură semnificativă de îndeplinirea obiectivelor individuale, pe care le-au avut de îndeplinit respondenții. Ulterior evaluării performanțelor, respondenții au menționat faptul că există o accentuare cu privire la îmbunătățirea rezultatelor obținute, la nivel individual. Deci ipoteza numărul 4 se validează.

Ultima ipoteză cu numărul 5 se poate valida sau invalida în urma răspunsurilor obținute la întrebările din secțiunea: feedback-ul primit în urma evaluării performanțelor. După finalizarea procesului de evaluare se acordă feedback respondenților, acesta fiind transmis, frecvent, prin intermediul comunicării directe cu managerul direct sau evaluatorul. Dintre respondenți, cei mai mulți primesc feedback, care cuprinde aspectele pozitive, dar și cele negative ale activității desfășurate. În cea mai mare parte a feedback-urilor primite de respondenți, sunt cele care stimulează obținerea de performanțe superioare la locul de muncă. Așadar, ipoteza numărul 5 se validează.

La final se poate afirma faptul că patru ipoteze s-au validat și una nu, în urma datelor obținute până în momentul realizării interpretării.

Bibliografie

1. Armstrong, M. (1991). *Personnel Management Practice*. London: Kogan Page, p. 397
2. Bocean, C. (2009). *Managementul performanțelor personalului*. București: Tribuna Economică, p. 104
3. Constantin, T. & Stoica-Constantin, A. (2002). *Managementul resurselor umane*. Iași: Editura Institutului European, p. 68
4. Constantinescu, D. A., Dobrin, M., Niță, S. & Anca, S. (1999). *Managementul resurselor umane*. București: Editura ASE, p. 84
5. Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F. & Shaw, J. B. (1996). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company, p. 453
6. Ferris, G. R. & Buckley, R. M. (1996). *Human Resources Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, p. 272
7. Latham, G. P. & Wexley, K. N. (1994). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*, New York: Addison-Wesley Publishing Company, p. 225-226
8. Manole, C. (2013). *Managementul resurselor umane în administrația publică*. ediția a II-a revizuită și adăugită, București: Editura ASE, p. 165, 181
9. Manole, C. & Nica, E. (2018). *Managementul resurselor umane în administrația publică*. Ediția a III-a revizuită și adăugită. București: Editura ASE, p. 202, 216-218, 236, 238-239
10. Manolescu, A. (2003). *Managementul resurselor umane*. Ediția a IV-a revizuită, București: Editura Economică, p. 398-399, 401, 435
11. Manolescu, A. (2001). *Managementul resurselor umane*. București: Editura Economică, p. 382, 390
12. Marin, I. (2011). *Auditul resurselor umane*. București: Editura Economică, p. 189.
13. Mathis, R. L. & Nica, P.C. (1997) *Managementul resurselor umane*. București: Editura Economică, p. 170-181
14. Mougin, Y. (2007). *La performance? Soyez tranquille: je la surveille de pres*. Paris: AFNOR, p. 65-82
15. Nica, E. (2012). *Managementul resurselor umane în administrația publică*. București: Editura Economică, p. 274
16. Nica, E. (2006). *Managementul performanței: perspectiva umană*. București: Editura Economică, p. 167
17. Pinnington, A. & Edwards, T. (2000). *Introduction to Human Resource Management*, New York: Oxford University Press, p. 160
18. University of Kansas (n.d.), *Staff Evaluations*, [online] la adresa <https://humanresources.ku.edu/staff-evaluations>, accesat la data de 11.10.2023
19. Verboncu, I., Apostu, C. M., Gogîrnoiu, D. M. & Zalman, M. (2013). *Management. Eficiență, eficacitate, performanțe*. București: Editura Universitară, p. 68
20. Zorlențan, T., Burduș, E. & Căprărescu, G. (1996). *Managementul organizației. vol. I*, București: Editura Holding Reporter, p. 122

Glosar de termeni

A analiza posturilor, 6	managementul randamentului, 16 metoda comparativă, 13 metoda de comparare pe perechi, 14 metoda de comparare prin distribuție forțată, 14 metoda de comparare simplă, 13 metoda listelor de verificare, 12, 14 metode de evaluare, 12, 14, 20 motivația scăzută a evaluatorului, 11
C calificative, 8 ciclul de gestionare a randamentului, 16 criterii de evaluare, 10 cultura organizațională, 4	
E echitatea, 1, 15, 17 efectul criteriului unic, 11 efectul halou, 11 eficacitatea, 1, 5, 15, 16 eficiența, 4, 5, 15 eroare de contrast, 11 eroare de severitate, 11 eroare de similaritate, 12 eroare din indulgență, 11 eroarea tendinței centrale, 12 erorile evaluării, 10, 11, 12 eseu scris, 12, 14, 20, 38 etapele evaluării, 8 evaluare, 4 evaluare de moment, 11 evaluare formală, 6 evaluare informală, 6 evaluare prin rezultate, 12, 15 evaluarea capacității de evoluție a personalului, 5 evaluarea comportamentului, 5 evaluarea performanțelor, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 14, 15 evaluarea personalului, 5	O obiectiv general, 18 obiectiv specific, 18 obiective, 9, 10, 12, 15, 16, 20 obiectivele evaluării, 9
	P performanța, 4 planificarea resurselor umane, 6 post, 5, 7, 9, 10, 12, 13, 14
	R randament, 16 recompensarea angajaților, 7 recrutare, 7
F feedback, 4, 5, 13, 16, 18, 41, 42 fișa de post, 6, 7	S scala de evaluare axată pe comportament, 13 scala de evaluare cu pași multipli, 12 scala de evaluare de la om la om, 13 scala de evaluare grafice, 12 scala de observare a comportamentului, 13 scala pe puncte, 13 scale de evaluare, 12 selecție, 7 standarde de performanță, 4, 8, 11, 14 standarde neclare de performanță, 12 subiectivismul evaluatorului, 11
I indicatori de performanță, 4 ipoteza, 19	T tehnica incidentelor critice, 12, 14 tehnici de evaluare, 12, 14 teste de aptitudini, 14
M managementul performanței, 5	

Anexă

Preambul chestionar:

Bună ziua!

Mă numesc Bucur Adriana-Gabriela și sunt studentă în anul III, la programul de licență cu specializarea resurse umane, la Facultatea de Administrație și Management Public din cadrul Academiei de Studii Economice din București.

Pentru finalizarea lucrării de licență realizez acest chestionar cu privire la identificarea particularităților sistemului de evaluare a performanțelor în rândul angajaților din compania Alumil Rom Industry SA. Chestionarul va dura câteva minute, iar datele colectate în urma acestuia vor fi anonime și utilizate strict în scop academic.

Vă asigur că datele nu se vor face publice, fiind respectate prevederile înscrise în Regulamentul european privind datele cu caracter personal și în Legea nr.363 din 28 decembrie 2018, publicată în Monitorul Oficial. Continuarea chestionarului se consideră acceptul de a deveni participant al studiului.

De-a lungul chestionarului nu vor exista răspunsuri corecte sau greșite. Sinceritatea de care veți da dovadă va asigura acuratețea rezultatelor acestui studiu.

Vă mulțumesc din suflet pentru timpul acordat!

Întrebare introductivă:

1. În general, în ce direcție considerați că se îndreaptă activitatea de la nivelul companiei? Puteți alege un singur răspuns.

- a) Într-o direcție bună.
- b) Într-o direcție greșită.

Ipoteza numărul 1: Organizația, prin adoptarea unor *metode* și *criterii* potrivite în procesul de evaluare a performanțelor, este mai *susceptibilă* de a avea *rezultate eficiente*, prin obținerea de performanțe în rândul angajaților.

2. În cadrul companiei, ce tip de evaluare este utilizată mai frecvent?

Puteți alege un singur răspuns.

- a) Evaluarea formală
- b) Evaluarea informală

3. Care este perioada la care se realizează evaluarea angajaților?

Puteți alege un singur răspuns.

- a) O dată pe lună
- b) La două luni
- c) La trei luni
- d) De două ori pe an
- e) O dată pe an

4. Cum se desfășoară evaluarea angajaților?

Puteți alege unul sau mai multe răspunsuri.

- a) managerii îi evaluează pe subordonați
- b) subordonații își evaluează superiorii
- c) angajații de pe poziții echivalente se evaluează reciproc
- d) autoevaluare
- e) angajații sunt evaluați de către examinatori din mediul extern

5. Care este modalitatea de evaluare a performanțelor utilizată în companie?
Puteți alege unul sau mai multe răspunsuri.
- a) Se identifică performanța dintr-un set de caracteristici specifice postului
 - b) Se fac comparații între rezultatele obținute de ceilalți sau între performanțele înregistrate de dvs. până în acel moment
 - c) Se realizează un eseu scris despre performanțele obținute
 - d) Se efectuează teste de aptitudini, de personalitate sau de performanță
 - e) Se evaluează obiectivele și rezultatele obținute, iar ulterior se stabilesc ținte viitoare de îndeplinit
6. Ce criterii sunt utilizate în evaluarea performanțelor?
Puteți alege unul sau mai multe răspunsuri.
- a) criterii bazate pe trăsături (atitudinile, autocontrolul, personalitatea)
 - b) criterii bazate pe comportamente (felul în care sunt efectuate sarcinile, responsabilitățile postului)
 - c) criterii bazate pe rezultatele angajaților (obținerea performanțelor)
7. Considerați că metodele și criteriile folosite în evaluare sunt potrivite pentru obținerea de performanțe viitoare? Puteți alege un singur răspuns.
- a) Mereu
 - b) Deseori
 - c) Rareori
 - d) Niciodată
- Ipoteza numărul 2:** Există riscul unor *erori* în procesul de evaluare a performanțelor, care poate afecta *motivația și angajamentul angajaților*.
8. Considerați că performanța la locul de muncă vă este apreciată în mod corect și obiectiv?
Puteți alege un singur răspuns.
- a) Mereu
 - b) Deseori
 - c) Rareori
 - d) Niciodată
9. Precizați pe o scală de la 1 la 5 cât de des ați perceput în timpul procesului de evaluare următoarele erori: (1 reprezintă „Foarte rar” și 5 reprezintă „Foarte des”). Frecvența se precizează pentru fiecare dintre erorile de mai jos.
- a) Evaluatorul apreciază performanța în funcție de o trăsătură pozitivă/negativă a unui angajat, ignorându-le pe celelalte
 - b) Evaluatorul ține cont doar de un eveniment, comportament sau incident recent
 - c) Evaluarea are la bază subiectivismul evaluatorului determinat de sistemul propriu de valori și prejudecăți
 - d) Evaluatorul manifestă indulgență/severitate în aprecierea performanței
 - e) Tendința evaluatorului este de a grupa performanța angajaților la nivel mediu.
10. Ținând cont de erorile prezente în timpul evaluării, rezultatele obținute vă demotivează la locul de muncă?
Puteți alege un singur răspuns.
- a) Foarte des
 - b) Des
 - c) Câteodată
 - d) Rar
 - e) Foarte rar

11. Apreciați că rezultatele nerealiste ale evaluării vă influențează îndeplinirea sarcinilor postului ocupat?

Puteți alege un singur răspuns.

- a) Da, întotdeauna
- b) Da, uneori
- c) Nu, niciodată

Ipoteza numărul 3: Obținerea de *performanțe superioare*, în urma evaluării, determină primirea unor *recompense suplimentare* de către angajați.

12. Ce se întâmplă după finalizarea evaluării angajaților?

Puteți alege un singur răspuns.

- a) Promovări
- b) Mențineri în funcții
- c) Retrogradări

13. În ce măsură recompensele acordate la locul de muncă depind de rezultatele obținute în urma evaluării?

Puteți alege un singur răspuns.

- a) În foarte mare măsură
- b) În mare măsură
- c) Nici în mare, nici în mică măsură
- d) În mică măsură
- e) În foarte mică măsură

14. În momentul în care rezultatele obținute în urma evaluării sunt mai bune comparativ cu cele înregistrate anterior se acordă recompense suplimentare?

Puteți alege un singur răspuns.

- a) Da, întotdeauna
- b) Da, uneori
- c) Nu, niciodată

15. Care este tipul de recompense suplimentare acordate după evaluarea angajaților?

Puteți alege un singur răspuns.

- a) Recompense financiare
- b) Recompense nonfinanciare

Ipoteza numărul 4: Există o corelație semnificativă între *procesul de evaluare a performanțelor* și *atingerea obiectivelor individuale*.

16. Înainte de realizarea evaluării vă sunt transmise obiectivele la nivel individual, care necesită a fi îndeplinite?

Puteți alege un singur răspuns.

- a) Da
- b) Nu întotdeauna
- c) Nu

17. Cum sunt formulate obiectivele individuale urmărite în procesul de evaluare?

Puteți alege un singur răspuns.

- a) Sunt clar și precis formulate
- b) Sunt vagi, fiind utilizați termeni generali

18. În ce măsură evaluarea performanțelor urmărește îndeplinirea obiectivelor individuale?

Se bifează în dreptul măsurii considerate relevante.

- a) 5 - În foarte mare măsură
- b) 4 - În mare măsură
- c) 3 - Nici în mare, nici în mică măsură
- d) 2 - În mică măsură
- e) 1 - În foarte mică măsură

19. Ulterior evaluării performanțelor se pune accent pe îmbunătățirea rezultatelor obținute, la nivel individual?

Puteți alege un singur răspuns.

- a) Mereu
- b) Deseori
- c) Rareori
- d) Niciodată

Ipoteza numărul 5: *Feedback-ul* regulat și construit pozitiv în cadrul evaluării performanțelor contribuie la *îmbunătățirea continuă a performanțelor* angajaților.

20. La finalul procesului de evaluare se acordă feedback?

Puteți alege un singur răspuns.

- a) Da, în mod regulat și imediat după finalizarea evaluării
- b) Da, uneori
- c) Nu, niciodată

21. Cum este transmis feedback-ul?

Puteți alege un singur răspuns.

- a) Prin comunicare directă cu managerul direct/evaluator
- b) Prin mail sau alt canal de comunicare internă

22. Pe ce se bazează feedback-ul pe care îl primiți?

Puteți alege un singur răspuns.

- a) Pe aspectele pozitive și negative ale activității dvs.
- b) Doar pe aspectele pozitive ale activității dvs.
- c) Doar pe aspectele negative ale activității dvs.

23. Considerați că feedback-ul primit vă stimulează obținerea de performanțe superioare la locul de muncă?

Puteți alege un singur răspuns.

- a) Foarte des
- b) Des
- c) Câteodată
- d) Rar
- e) Foarte rar

Date sociodemografice:

24. Genul dvs. este:

- a) Feminin
- b) Masculin

25. Care este intervalul de vârstă în care vă încadrați? (ani împliniți)

- a) Sub 25 ani
- b) 26-35 ani
- c) 36-45 ani
- d) 46-55 ani
- e) Peste 56 ani

26. Care este ultimul nivel educațional absolvit?

- a) Primar
- b) Gimnazial
- c) Liceal
- d) Universitar
- e) Postuniversitar
- f) Școală de meserii/profesională

27. De cât timp lucrați în companie?

- a) 0-3 ani
- b) 4-7 ani
- c) Peste 8 ani