

Preocupări și tendințe actuale în procesul de evaluare a performanțelor profesionale

Ec. dr. Mioara Neamțu*

Present Studies and Propensities in the Process of Evaluating Professional Performances (abstract)

This work tackles the issue of the process of evaluating professional performances from the historical view, representing, on the one hand, a short bibliographic synthesis of this element of human resources management and, on the other hand, an attempt to emphasize the present propensities of the system of evaluating professional performances, having as a support some practical applications from different fields of activity, used in a few Romanian enterprises and American corporations. The interest of specialists from organizational practice is focused on the development and the strengthening of some viable systems of motivating the personnel through the remuneration depending on results and not on working time.

1. Preocupări privind procesul de evaluare a performanțelor profesionale în plan internațional. Cu toate că despre evaluarea performanțelor se pot menționa preocupări seculare¹, ea se bucură de un interes sporit numai de 50-60 de ani. În dezvoltarea sistemelor de evaluare a performanțelor un rol important îi revine psihologiei muncii. Formularele de evaluare bazate pe trăsături de personalitate au fost folosite inițial pentru selecția agenților de vânzare, iar în timpul primului război mondial au servit la evaluarea ofițerilor din armata SUA.

În perioada interbelică, numai câteva companii și armata SUA realizau evaluări sistematice ale performanței. Majoritatea evaluărilor care se făceau, se concentrau mai mult pe personalitatea și trăsăturile individului decât pe realizările efective ale acestuia.

* Autoarea este cadru didactic la Facultatea de Drept și Științe Administrative a Universității din Craiova

¹ S. Swan și Ph. Margulies, în lucrarea *How to Do a Superior Performance Appraisal* (1991, p. 16) menționează că filozoful chinez Sin Yu remarca, cu 1700 de ani în urmă, că "Evaluatorul Imperial de Nouă Grade rareori evaluează oamenii după meritele lor, ci întotdeauna după simpatiile și antipatiile sale". O altă mărturie a existenței timpurii a evaluării performanțelor o constituie un articol dintr-un număr al ziarului *Evening Post* din anul 1648, în care se aduce o critică severă evaluării făcute pe baza trăsăturilor de personalitate la tribunalul orășenesc din Dublin (Bakacsi Gy., Bokot A., *Strategiile emberi erőforrás menedzsment*, 1999, p. 182). Soluția folosită pentru evaluarea performanțelor și asigurarea feedback-ului pentru angajații la fabrica de pânză a lui Robert Owen din Scoția, este un exemplu deseori citat (H. D. Pitariu, *Evaluarea performanțelor*, în revista *Raporturi de muncă*, nr. 3/martie 1999). Bare de lemn colorate diferit erau agățate deasupra locurilor de muncă pentru a indica producția realizată; pe măsură ce nivelul producției se modifica, se schimba și culoarea barelor afișate la sfârșitul zilei. Sisteme similare de măsurare a productivității individuale s-au extins după 1840 în SUA, mai întâi în cadrul *Federal Civil Service* și apoi, treptat, în industrie. Răspândirea principiilor organizării tayloriste a culminat cu instituirea sistemului plății cu bucată.

După cel de-al doilea război mondial, unele companii americane, sub influența puternică a ideilor lui Peter Drucker referitoare la managementul prin obiective, și-au mutat atenția de la evaluarea trăsăturilor la inițierea și dezvoltarea unui procedeu care se bazează pe stabilirea unor scopuri și împărțirea responsabilității evaluării între subordonat și manager.

O lucrare de referință despre evaluarea performanțelor o constituie articolul intitulat "*An Uneasy Look at Performance Appraisal*", semnat de Douglas McGregor în anul 1957², în care, pe baza experienței unor firme ca General Electric și General Mills, accentul a fost pus pe performanță și nu pe personalitate. În concepția autorului, evaluarea trebuie să fie participativă, să se urmărească atât interesele angajatului, cât și cele ale patronului. Prin această schimbare de optică, managerul se transformă, din "terapeut" sau "psiholog" devenind un "antrenor" și un "consilier".

La începutul anilor '60, firma General Electric a întreprins un studiu care s-a axat pe analiza efectelor interviului de evaluare dintre subordonat și manager, considerând că acesta (interviul) are un rol determinant în motivarea angajatului pentru îmbunătățirea performanțelor sale. Principalele concluzii, care nu au fost contrazise de nici o cercetare ulterioară, au fost:

- a) Obiectivele performanței trebuie să fie definite cu mare exactitate și cu participarea angajatului;
- b) Critica are un efect negativ asupra realizării obiectivelor întrucât induce un spirit defensiv care nu favorizează performanța;
- c) Laudele, într-un fel sau altul, au un efect slab asupra performanței;
- d) Antrenarea (instruirea) trebuie să fie permanentă, continuă și nu o dată pe an;
- e) Interviurile de evaluare a performanței nu trebuie să fie legate de (sau numai de) salariul sau promovarea persoanei evaluate.

În anul 1984, Latham și Locke, în cartea lor intitulată "*Stabilirea obiectivelor. O tehnică motivațională ce funcționează*", prezintă concluzii similare cu cele ale studiului întreprins de General Electric cu două decenii în urmă, menționând următoarele³:

- a) Obiectivele motivante, cele care asigură succesul, trebuie să aibă două caracteristici: să fie cât mai precise, incluzând și o limită de timp, acolo unde este posibil; să fie stimulative, dar realizabile.
- b) Obiectivele vagi, de genul "fă tot posibilul", "dă tot ce e mai bun", nu sunt premise ale unei bune performanțe. Pentru a fi stimulative, obiectivele trebuie să fie exacte.
- c) Obiectivele mai dificile conduc la obținerea de performanțe dacă acestea sunt stabilite cu participarea angajatului și sunt acceptate de către acesta.

² Armstrong Michael, *Performance Management*, Kogan Page, London, 1997, p.16, citat de: Lukács Edit, *Introducere în managementul resurselor umane*, Editura Tehnică, București, 2000, p.103.

³ Locke A. Edwin, Latham P. Gary, *Goal Setting: A Motivational Tehnique That Works*, Prentice-Hall, 1984, citat de: Lukács Edit, *op. cit.*, p.104-105.

- d) Feedback-ul pozitiv asupra performanței îi conferă angajatului sentimentul realizării, al recunoașterii și împlinirii. Feedback-ul singur nu îmbunătățește performanța dar, pentru ca aceasta să progreseze, el trebuie neapărat să fie prezent în sistemul de evaluare.
- e) Un climat competitiv, chiar dacă nu motivează direct performanța, îi convinge totuși pe angajați să accepte obiectivele, ceea ce ulterior îi determină să lupte pentru a le îndeplini.
- f) Performanța poate fi îmbunătățită semnificativ dacă superiorul fixează obiective precise, clare și dacă acordă asistență și atenție angajaților.

O serie de studii elaborate după 1990, prin analizele critice făcute sistemelor de evaluare practicate, au adus o serie de perfecționări, permițând clarificări de substanță în procesul evaluării performanțelor.

Astfel, Societatea pentru Managementul Resurselor Umane din SUA, în urma studiului întreprins în anul 1993 într-un număr de 130 de companii, sugerează că, pentru îmbunătățirea managementului performanței, organizațiile au nevoie să se concentreze pe următoarele patru domenii: implicarea angajaților în procesul de dezvoltare a sistemului de evaluare; integrarea sistemului de management al performanței în celelalte sisteme și obiective organizaționale; instruirea evaluatorilor; asigurarea eficienței sistemului de management al performanței prin atribuirea responsabilității utilizării corespunzătoare a acestuia, de către manageri.

O cercetare amplă efectuată de B. Bretz și G. Milkovich în 100 de firme ale companiei FORTUNE a scos în evidență faptul că aprecierea performanței este considerată pe scară largă ca fiind unul dintre cele mai valoroase instrumente ale resurselor umane⁴. Una dintre principalele concluzii trase din studiul efectuat este aceea că atât managerii cât și angajații abordează cu teamă sesiunile de evaluare. Autorii consideră drept cauze, următoarele:

- a. Nici managerii și nici angajații nu sunt implicați în proiectarea sau administrarea sistemului. De cele mai multe ori nu sunt instruiți să-l folosească, iar opiniile lor privind sistemul sunt rareori solicitate sau luate în considerare.
- b. Managerilor nu le place să facă aprecieri negative oamenilor cu care lucrează și pe care adesea, îi plac. Aprecierile negative generează reacții defensive și încurajează ostilitatea.
- c. Atât managerii cât și angajații știu că evaluările nefavorabile au un impact negativ asupra carierei unei persoane.
- d. Managerii nu sunt recompensați formal pentru luarea în serios a procesului de evaluare.
- e. Managerii ezită să facă aprecieri nefavorabile de teama că acest lucru ar putea reflecta slabe abilități manageriale de selecție și de dezvoltare a angajaților.

Un studiu ambițios asupra evaluării performanțelor efectuat de F. Landy și J. Farr a cercetat influența sexului, rasei, vârstei și nivelului educațional al

⁴ Grote Dick, *The Compleat Guide to Performance Appraisal*, AMACOM, New York, 1996, p. 8, citat de Lukács Edit, *op. cit.*, p.106-107.

evaluatoarei asupra procesului de evaluare⁵. Rezultatele arată că sexul nu are relevanță în diferențele de evaluare; rasa evaluatorului are o influență nesemnificativă asupra evaluării persoanelor de aceeași rasă; vârsta evaluatorului nu influențează rezultatele evaluării; nivelul educației evaluatorului nu are importanță practică asupra rezultatelor evaluării.

O mare firmă de consultanță din SUA (Tower Perrin) a publicat, la începutul anului 1995, rezultatele unei anchete făcute pe un eșantion de 300 de directori executivi din companii medii și mari, din care se desprind următoarele concluzii⁶: nouă din zece executivi superiori au considerat oamenii ca fiind resursa cea mai importantă a companiei; 98% dintre subiecți au afirmat că performanța îmbunătățită a angajaților ar duce la creșterea performanței; finanțistii vedeau oamenii strict ca un cost implicat în atingerea obiectivelor companiei, în timp ce managerii de linie au corelat mai mult investiția în oameni cu strategia afacerii, considerând că această investiție exercită o influență hotărâtoare asupra performanței organizației.

2. Preocupări privind evaluarea performanțelor profesionale în România. Fără a pretinde că am deține informații exhaustive despre dimensiunea evaluării performanțelor în România, menționăm câteva repre ale preocupărilor pentru acest domeniu. Astfel, așa după cum apreciază Horia Pitariu, lucrarea psihologului Nicolae Pârvu, "*Metoda evaluării*", publicată în 1942, reprezintă o excelentă sinteză în domeniu⁷.

"*Metoda aprecierii obiective a personalității*", elaborată de Gheorghe Zapan, a fost inițial experimentată în școală cu scopul obținerii unor aprecieri obiective a elevilor atât în vederea cunoașterii, cât și a orientării lor profesionale. Ea este însă utilizabilă și în evaluarea comportamentului, cu ocazia unor cercetări psihologice de laborator, selecția personalului sau aprecierea eficienței profesionale, efectuată cu diferite ocazii⁸. În esență, metoda constă în combinarea unor elemente din distribuția forțată cu gradarea sau ordonarea persoanelor.

Predominante în domeniu sunt lucrările profesorului Horia D. Pitariu de la Universitatea "Babeș-Bolyai" din Cluj, care se concentrează în majoritatea lor pe problematica psihologiei organizaționale. Dintre cele mai importante lucrări ale sale menționăm: "*Psihologia selecției și formării profesionale*" (1983), "*Selecția psihologică a analiștilor programatori*" (1978), "*Formarea și evaluarea aptitudinilor și deprinderilor tehnico-profesionale*" (1979), "*Managementul resurselor umane. Măsurarea performanțelor profesionale*" (1994), aceasta din urmă fiind o adevărată enciclopedie a teoriei și practicii privind evaluarea performanțelor.

⁵ Baird L.S., Beatty R.W., Schneider C.E., *The Performance Appraisal Sourcebook*, Amherst, 1994, p. 134, citat de Lukács Edit, *op. cit.*, p. 107.

⁶ Lukács Edit, *op. cit.*, p. 108.

⁷ Pitariu D. Horia, *Evaluarea performanțelor profesionale*, în Raporturi de muncă, nr. 3/martie 1999.

⁸ Pitariu D. Horia, *Managementul resurselor umane. Măsurarea performanțelor profesionale*, Editura All, București, 1994, p. 68.

În ceea ce privește practica evaluării în întreprinderile din România înainte de 1989, se poate spune că aceasta era orientată în special spre munca direct productivă, măsurarea productivității realizându-se prin compararea rezultatelor cu normele stabilite. Evaluarea personalului “tesa” consta într-o caracterizare de tip eseu, bazată cel mai adesea pe trăsături de personalitate ale angajatului, așa cum erau percepute de către superior, apreciere de sfârșit de an, care rareori se referea la aspecte concrete de performanță.

Schimbarea mentalității legate de evaluare nu este o treabă ușoară. Ideea introducerii unor sisteme de evaluare bazate pe criterii de performanță dă naștere la rezistența oamenilor obișnuiți cu lipsa acestora. Teama legată de evaluare poate avea mai multe cauze, printre care alegerea arbitrară a criteriilor sau posibilitatea folosirii lor abuzive.

Sondajul efectuat în anul 2000 de către Institutul Român de Cercetări Economico-Sociale și Sondaje (IRECSON) asupra a 350 de firme private din București pune în evidență o situație paradoxală: *managerii sunt conștienți de necesitatea și beneficiile evaluării personalului, dar nu sunt dispuși să o facă.* Răspunsurile lor demonstrează că, teoretic, lucrurile sunt bine știute, întrucât 83% dintre respondenți apreciază aportul angajaților la creșterea performanțelor, iar 70% dintre răspunsuri indică faptul că evaluarea contribuie la aplicarea corectă a politicilor de salarizare sau de promovare⁹. Din rezultatele aceluiași sondaj se mai rețin următoarele: numai 27% dintre subiecții chestionați apreciază că evaluarea performanțelor contribuie la îmbunătățirea relației dintre manageri și angajați; numai 21% dintre respondenți identifică nevoia de instruire a angajaților; doar 15% consideră că ar putea descoperi competențe și abilități ale personalului cu ajutorul tehnicilor de evaluare. Dintre cele 350 de firme care au participat la sondaj, numai 60% practică evaluarea performanțelor angajaților, 25% consideră că evaluarea performanțelor este făcută destul de puțin, în timp ce doar 30% dintre întreprinderile studiate sunt preocupate de evaluarea performanțelor.

Un cadru didactic universitar din Galați, Edit Lukács, manifestă preocupări constante prin cercetările sale focalizate pe evaluarea performanțelor profesionale¹⁰. Astfel, în anul 1995, după ce a chestionat 200 de persoane din opt unități economice din Galați, ajunge la concluzia că 58% dintre subiecți nu aveau cunoștință despre frecvența cu care șeful lor le apreciază modul în care își îndeplinesc sarcinile de serviciu, iar 50% dintre respondenți nu știau cum le apreciază superiorul performanța. Ulterior, printr-o cercetare care a cuprins 348 de persoane din mai multe unități din județele Galați și Iași, aceeași autoare constată că : 81,8% dintre cei chestionați apreciau necesitatea ca performanța individuală să stea la baza distribuirii recompenselor; 81,5% și-au autoevaluat propriile rezultate ca fiind “bune” și “foarte bune”; numai 60,5% dintre respondenți știau cum au fost apreciați de către șeful lor. În vara anului 2001 desfășoară o cercetare la Sidex

⁹ Rezultatele sondajului IRECSON au fost prezentate de Dumitru Porojan, director IRECSON, la sesiunea CODECS din octombrie 2000, cu privire la sisteme și principii de evaluare a personalului și a posturilor din organizații.

¹⁰ Lukács Edit, *Teză de doctorat*, Universitatea “A. I. Cuza”, Iași, 2001.

Galați, apelând la un eșantion de 700 de salariați, din care reține următoarele concluzii: salariații așteaptă îmbunătățirea sistemului de salarizare în direcția diferențierii salariilor în funcție de complexitatea posturilor și performanțele obținute; este necesară crearea unor posibilități de instruire a angajaților în pas cu noile cerințe ale tehnicii și tehnologiei; se impune introducerea unui sistem de evaluare a performanțelor.

3. Tendințe actuale în procesul de evaluare. În evaluarea performanțelor profesionale din ultimii 40-50 de ani, se desprind două tendințe principale:

- prima tendință a constat în transformarea treptată a evaluării bazate pe trăsături de personalitate în evaluare, care are drept criterii comportamentul și rezultatele finale ale angajaților;

- cea de-a doua tendință se pune în legătură cu scopurile în care s-a folosit pe parcurs evaluarea: de la scopurile administrative (promovarea, eliberarea din funcție, creșterea salariului), la scopuri privind dezvoltarea angajaților, dezvoltarea organizațională, planificarea afacerii, perfecționarea întregului sistem de resurse umane.

Pentru viitorul apropiat se previzionează câteva adaptări ale evaluării performanțelor la noile tendințe ale proceselor de management. Astfel, viitorul evaluării performanțelor va fi influențat de evoluția următoarelor patru elemente principale ale managementului: creșterea utilizării structurilor organizaționale bazate pe echipe autonome (autoconduse); creșterea interesului pentru managementul calității totale; programele create pentru evaluarea automată a performanțelor cu ajutorul calculatoarelor; ideile noi și creativitatea persoanelor ce vor fi implicate în crearea sistemelor de evaluare.

4. Utilizarea echipelor autoconduse. Dezvoltarea structurilor organizaționale bazate pe echipe de lucru autoconduse reprezintă o schimbare dramatică și ingenioasă față de structurile organizatorice clasice concepute de H. Fayol, Weber și Fr. Taylor. Echipele de lucru autoconduse sunt grupuri oficial constituite, cu caracter permanent, ai căror membri lucrează împreună pentru realizarea unor sarcini sub o supraveghere redusă. Persoanele care fac parte dintr-o echipă autodirecționată sunt policalificate, capabile să realizeze toate sarcinile ce revin grupului în ansamblu¹¹. Pregătite în domeniu și împuternicite, ele își asumă responsabilitatea pentru marea majoritate a sarcinilor manageriale care ar fi revenit în mod obișnuit superiorului lor ierarhic. Spre deosebire de structura matriceală, unde o structură birocratică verticală se suprapune pur și simplu cu o structură birocratică orizontală, organizațiile bazate pe echipe autoconduse desființează structura birocratică.

Practica corporațiilor din America demonstrează că echipele de lucru autoconduse pot crește productivitatea cu până la 40%. Pe lângă aceasta, echipele autonome s-au dovedit a fi cele mai eficiente formații de muncă, în condițiile în care

¹¹ Adkin E., Jones G., Leighton P., *Resurse umane. Ghid propus de The Economist Books*, Editura Nemira, București, 1999, p. 90-91.

restructurarea și reengineering-ul au tendința să aplatizeze structura organizațiilor cu mai puțini manageri mijlocii pentru supravegherea acvtivităților de zi cu zi¹². Dacă echipele sunt autoconduse, nevoia de manageri se micșorează.

În țările occidentale se poate observa extinderea folosirii grupurilor autoconduse. O anchetă întreprinsă în anul 1995 a evidențiat că două treimi din cele 181 companii studiate foloseau grupuri de muncă autonome¹³.

În asemenea condiții este necesară atât măsurarea performanțelor individuale, cât și a celor de grup. Membrii echipei au nevoie să înțeleagă foarte clar atât repsonsabilitățile lor în calitate de contributori individuali, cât și cele care le revin ca membri de echipă. O activitate excelentă de dezvoltare a echipei constă în a avea membri de echipă cu abilități de luare a deciziilor în grup, în a identifica toate rolurile de membru, și în a determina valorile sau importanța relativă ce ar putea fi atribuite acestor roluri în scopuri de evaluare.

5. Evaluarea performanțelor și managementul calității totale. Ca și structurile bazate pe echipe, managementul calității totale – TQM – se bucură de un interes sporit în practica managerială a ultimelor decenii.

Organizațiile pot folosi tehnici și procese specifice pentru integrarea evaluării performanțelor în managementul calității totale astfel:

a) accentul major în evaluarea performanțelor se va pune pe sprijinirea angajaților în eforturile lor de îmbunătățire a performanței proprii;

b) discuția de evaluare se va centra pe identificarea și eliminarea barierelor calității înalte. Se vor determina problemele de sistem, cauzele comune care stânjenesc indivizii în munca lor;

c) criteriile de evaluare vor include și factorii de sistem, iar în pregătirea evaluatorilor se va ține seama de aceasta;

d) într-un sistem bazat pe managementul calității totale, evaluarea se va centra mai puțin pe rezultatele obținute și mai mult pe factorii de performanță și competențe. Se consideră că rezultatele vor fi puternic influențate de cauze comune ce provin din sistem. Comportamentul angajaților este criteriul de evaluare cel mai compatibil cu orientarea TQM: este observabil, măsurabil, generează rezultate valoroase și este în totalitate sub controlul individului;

e) pentru evitarea unei concurențe disfuncționale se vor minimaliza diferențele dintre angajați; evaluarea va urmări cu preponderență performanța individuală și cea de grup;

f) informațiile privind performanțele se vor culege din mai multe surse. Deseori beneficiarii produselor sau serviciilor create de angajați sunt mai buni judecători ai calității acestora decât supervizorii.

6. Evaluarea performanțelor și calculatorul. Două sunt scopurile principale pentru care calculatoarele sunt folosite în evaluarea performanțelor:

¹² Grote D., *op. cit.*, p. 342.

¹³ *** *Teams become commonplace in U.S. Companies*, in Wall Street Journal, Nov., 28, 1995, p.1.

a) Există pachete de programe special concepute pentru a furniza asistență în procesul de evaluare¹⁴. Utilizând pachete software, evaluatorii aleg dintr-o listă de modele predeterminate, performanțele proiectate pentru diferite posturi. Evaluatorii introduc scopurile în care doresc să folosească programul (de exemplu, aprecierea leadership-ului, a cunostințelor profesionale) și apoi apar pe monitor definiții pentru diferite grade ale dimensiunii de performanță solicitate¹⁵;

b) Calculatoarele pot fi folosite pentru monitorizarea performanțelor angajaților. Întrucât din ce în ce mai mulți angajați folosesc computerele în activitatea lor, acestea permit managerilor măsurarea directă a muncii subordonaților. Astfel, înregistrarea performanțelor angajaților de-a lungul anului facilitează o evaluare obiectivă la sfârșitul acestuia.

7. Evaluarea performanțelor și creativitatea. Viitorul evaluării performanțelor depinde în mare măsură de spiritul inovator al persoanelor implicate în crearea sistemelor de evaluare.

În companiile occidentale, unde există tradiție îndelungată pentru evaluarea performanțelor, sunt numeroase exemple pentru modul cum acestea au renunțat la tehnicile convenționale, creând sisteme noi, neobișnuite, care însă par să fie mult mai potrivite scopurilor evaluării. Un astfel de exemplu este evaluarea realizată de către colegi (sau egali) în organizația *NRL Federal Credit Union* din SUA. În această companie se consideră că fiecare angajat aduce experiențe personale și talente unice, credințe și stiluri de comunicare, a căror combinare constituie esența formării echipelor de lucru eficiente¹⁶. Spre deosebire de abordarea tradițională, în care superiorul joacă rolul evaluatorului, în firma menționată mai sus membrii echipelor de lucru se evaluează unii pe alții în baza a trei criterii de performanță: colaborarea, sarcinile de membru și inițiativa.

Evaluarea se realizează nu doar prin completarea unui formular special conceput în acest scop, ci în cadrul unor întâlniri față-în-față a câte doi colegi, care aduc exemple pentru dimensiunile de performanță ale colegului evaluat. În acest fel se asigură un feedback constructiv și înțelegerea mai clară a ceea ce trebuie îmbunătățit. Mai mult decât atât, sistemul de evaluare al organizației amintite cuprinde și evaluarea superiorilor de către subordonați. Evaluarea are loc tot în cadrul unor întâlniri față-în-față, în care angajatul acordă calificative superiorului pe o scală cu 5 trepte, pentru mai multe criterii de performanță. Unul dintre calificative este disponibilitatea managerului de “a asculta activ”, criteriu care îl determină pe acesta să acorde atenție evaluării.

Un exemplu de sistem de evaluare ce se bazează pe principiile lui Deming este cel folosit la *Quorum Health Resources*, o companie de servicii de sănătate ce cuprinde mai multe spitale din Nashville, SUA. Sistemul de evaluare aplicat în

¹⁴ Astfel de programe create în SUA: “*Review Writer*”, produs de firma Avontos; “*Employee Appraiser*”, creat de Austin-Hayne Corporation; “*Performance Now*” furnizat de Knowledge Point (după Grote D., *op. cit.*, p. 353-354).

¹⁵ Fisher D. C., Schoenfeldt F. L., Shaw B. J., *Human Resources Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1999, p. 532.

¹⁶ Grote D., *op. cit.*, p. 357.

această companie nu conține nici un fel de măsurare obiectivă sau subiectivă și nu este folosit pentru decizii administrative. Deși modelul implică atât angajații cât și supervizorii, feedback-ul provine din alte surse: de la beneficiari, furnizori și colegii de muncă. Concluziile echipei speciale, însărcinate să creeze noul sistem de evaluare au arătat că: procesul de feedback trebuie să fie neîntrerupt, deci nu un eveniment anual; angajații trebuie să fie responsabili atât pentru planurile personale, cât și pentru cele de dezvoltare profesională; feedback-ul furnizat de clienți este aspectul cel mai important; oamenii nu ar trebui ierarhizați. Procesul de evaluare de la firma Quorum Health Resources are patru faze:

a) *Planificarea.* Angajatul și superiorul lui decid cine sunt clienții (beneficiarii) serviciilor angajatului, ce informații trebuie să culeagă acesta de la ei și cum va culege informațiile;

b) *Culegerea datelor.* Angajatul adună informațiile din toate sursele posibile. El este încurajat să întrebe direct beneficiarii despre sugestiile lor pentru îmbunătățirea prestațiilor;

c) *Întâlnirea.* În cadrul acesteia, angajatul discută cu liderul său informațiile colectate. Ei analizează împreună aspectele de performanță ce trebuie să fie îmbunătățite conform sugestiilor adunate, pregătesc un plan de acțiune, un program de lucru și determină cum va fi evaluat succesul;

d) *Evaluarea.* Angajatul și supervizorul apreciază calitatea feedback-ului obținut în cadrul întâlnirii, caută modalități de îmbunătățire a colectării datelor și a procesului de feedback în viitor.