

Eficacitatea metodelor de evaluare a performanței profesionale

Ec. Mioara Neamțu

The Efficaciousness of Methods of Evaluating Professional Performance (abstract). The evaluation of employees' professional performances is a constituent part of human resources management, with deep and multiple implications over all the other activities of the enterprise, having a considerable influence upon the organizational climate. The evaluation of professional performance is a complex process which requires that the evaluator should have abilities of evaluation and communication in order to evitate the errors of evaluation. In the same time, for the good functioning of the enterprise, the perception of the equity of evaluation is very important, as well as the strategies and technics of intervention in case of unperformance.

1. Procesul de evaluare a performanțelor profesionale. Activitatea de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților este o componentă a managementului resurselor umane cu profunde și multiple implicații asupra celorlalte activități ale întreprinderii, influențând într-o măsură însemnată climatul organizațional. Procesul de evaluare a performanței are la bază două tipuri de considerații: unele de ordin practic, legate de întrebarea “*ce trebuie făcut?*” și altele de ordin filosofic, care trebuie să răspundă la întrebarea “*de ce trebuie făcut?*”. Aprecierea sau notarea valorii profesionale a salariaților este o practică larg răspândită la nivelul organizațiilor din multe țări și din țara noastră. Procesul de evaluare, ca atare, cunoaște o mare varietate de forme: începe de la observarea ocazională, referiri indirecte, practic o acțiune informală, până la un sistem formal și rațional, bazat pe acuratețe, precizie și utilitate.

Definirea aprecierii s-a bucurat de atenția unui larg număr de specialiști înregistrând diferențe temporale, care sunt normale în condițiile în care funcțiunea de resurse umane a întreprinderii a înregistrat evoluții notabile de conținut, dar și diferențe de sferă de cuprindere. Astfel, Ivancevich și Glueck, definind evaluarea prin prisma rezultatelor obținute, consideră că “*evaluarea performanțelor este activitatea de bază a managementului resurselor umane, desfășurată în vederea determinării gradului în care angajații unei organizații îndeplinesc eficient sarcinile sau responsabilitățile ce le revin*”¹. O altă definiție, care se raportează tot la rezultate, arată că “*evaluarea performanțelor, procedeu numit și clasificare a salariaților sau evaluarea rezultatelor, constă în aprecierea gradului în care salariații își îndeplinesc responsabilitățile ce le revin în raport cu postul ocupat*”².

¹ Ivancevich J.M., Glueck W.F., *Foundation of Personnel/Human Resource Management*, Business Publication, Inc., Texas, 1986, p.277, citat de: Roșca C., Vârzaru M., Roșca Gh.I., (coordonatori), *Resurse umane-Management și gestiune*, Editura Economică, București, 2005, p.191.

² Roșca C., Roșca D., Negulescu M.C., Neamțu M., *Resurse umane. Pregătirea continuă.Gestiunea carierei*, Editura Universitaria, Craiova, 2005, p.127.

Romelaer P. consideră evaluarea personalului ca fiind “actul prin care un responsabil ierarhic efectuează o apreciere formalizată a subordonaților săi”³. În opinia altor specialiști în domeniu, ca de exemplu P. Lemaitre, “evaluarea reprezintă operațiunea de elaborare periodică a bilanțului muncii depuse de colaboratori, în scopul discutării cu aceștia a progreselor înregistrate și a măsurilor necesare a fi luate în viitor”⁴. Comentând această definiție, Manolescu Aurel⁵ arată că Lemaitre completează conceptul de evaluare cu elemente suplimentare ca, de exemplu: evaluarea este o operațiune periodică scrisă; este un bilanț al muncii depuse, raportându-se la obiectivele stabilite anticipat; evaluarea se repetă la anumite perioade de timp și fiind sub formă scrisă, constituie (o recunoaștere n.n.) și un angajament atât pentru evaluator, cât și pentru evaluat; permite șansa evaluării unor evoluții viitoare; presupune discuții personale, întrucât oferă prilejul unui schimb de opinii între evaluator și evaluat.

Sekiou și Blondin consideră evaluarea performanțelor ca fiind “o activitate a gestiunii resurselor umane care constă în susținerea unei judecăți globale și obiective asupra unui salariat în ceea ce privește exercitarea sarcinilor sale într-o perioadă determinată într-o organizație, bazată pe criterii explicite și pe norme stabilite”⁶.

O definiție mai elaborată, formulată de Coneliu Russu și Ileana Gheorghe, arată că “aprecierea performanțelor reprezintă evaluarea obiectivă globală a activității și comportamentului fiecărui angajat, efectuată pe baza unor criterii care privesc rezultatele obținute în muncă, nivelul pregătirii profesionale, preocuparea pentru îmbogățirea cunoștințelor, grija pentru patrimoniul organizației, calitățile personale, comportarea la locul de muncă, în familie și societatea civilă, respectarea legilor, păstrarea secretului profesional”⁷.

Profesorii Roșca C., și Pandelică I., arată că “evaluarea performanțelor este considerată ca fiind o acțiune, un proces sau un anumit tip de activitate cognitivă prin care un evaluator apreciază sau estimează performanțele unei persoane în raport cu standardele stabilite, precum și cu reprezentarea sa mentală, cu propriul său sistem de valori sau cu propria sa concepție privind performanța continuă”⁸.

2. Roluri și responsabilități în procesul de evaluare. Studiile efectuate de sociologi arată că evaluările șefilor ierarhici sunt de aproximativ cinci ori mai mici decât ale subordonaților. Chiar și atunci când ei sunt de acord asupra nivelului

³ Romelaer P., *Gestion des ressources humaines*, Edition Armand Colin, Paris, 1993, p.146, citat de: Roșca C., Vărzaru M., Roșca Gh.I., *op. cit.*, p.191.

⁴ Mathis R.L., Nica P.C., Rusu C., (coord.), *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997, p.160.

⁵ Manolescu A., *Managementul resurselor umane, Ediția a patra*, Editura Economică, București, 2003, p.389.

⁶ Sekiou L., Blondin L., *Gestion des ressources humaines, 2^e edition*, Edition DeBoeck Université, Montreal, 2001, p. 304, citat de Roșca C., Vărzaru M., Roșca Gh.I., (coord.), *op. cit.*, p.191.

⁷ Russu C., Gheorghe I., *Managementul resurselor umane*, Editura Tribuna Economică, București, 2004, p.124.

⁸ Roșca C., Pandelică I., *Strategii și politici de personal*, Editura CERTI, Craiova, 2002, p. 123.

performanței, analizele efectuate arată că părțile nu împărtășesc totuși același punct de vedere asupra cauzelor. Dezacordul, fie într-o situație, fie în alta, îl determină întotdeauna pe subordonat să adopte o atitudine defensivă. Din această cauză, cel care evaluează trebuie permanent să caute cea mai bună cale pentru a-l face pe angajat să înțeleagă că rolul lui este de a-l ajuta să-și îmbunătățească activitatea și rezultatele, nu de a-l critica și sancționa.

*Rolul evaluatorilor*⁹. Evaluatorul performanței trebuie să fie persoana care cunoaște cel mai bine modul în care angajatul se achită de sarcinile lui, care-l poate observa și care cunoaște criteriile de evaluare a performanței respective. Evaluatorii pot fi superiorul imediat, colegii, subalternii sau evaluatul însuși. Se poate apela, în cazul reprezentanților sau a anumitor cercetători, la un comitet de evaluare din exterior, care să fie în măsură să aprecieze performanța. În practică, evaluarea performanței revine cel mai des superiorului imediat care rămâne implicat în operație, chiar când evaluarea este încredințată altcuiva.

În cazul evaluării performanței cu scopul remunerării după merit, nu este adecvată evaluarea făcută de către salariatul însuși, nici cea făcută de către colegi. Se pot folosi asemenea evaluatori când scopul constă în determinarea necesităților de formare.

Evaluarea făcută de superiorul imediat nu este suficientă pentru remunerarea după merit, având în vedere posibilitățile de influențare prin generozitate sau severitate excesive și ținând cont că evaluările făcute de șefi diferiți pot fi diferite. Pentru evitarea problemelor de inechitate, evaluarea trebuie revăzută și corectată de un superior.

Evaluarea performanței este un proces cuprinzând patru etape: informarea și formarea, determinarea populației vizate, urmărirea sistemului, controlul sistemului de care depinde eficacitatea evaluării.

Informarea și formarea. Precizia evaluării performanței depinde de abilitățile și motivarea evaluatorilor. Abilitățile de evaluator nu sunt înnăscute, iar punerea în practică a unui program de evaluare a performanței nu poate fi concepută fără un program de informare și de formare a evaluatorilor. Un program de formare trebuie să aibă în vedere cel puțin două obiective: abilitățile de evaluare a performanței și abilitățile de comunicare a rezultatelor.

Alegerea populației vizate. Introducerea unui sistem de evaluare a performanței se poate face odată în toată organizația, cu riscurile și cheltuielile implicate, sau pe etape începând de la un grup-pilot. Avantajele celei din urmă metode constau în verificarea și ținerea sub control a situației, cu un consum redus de resurse. Ca urmare a experimentărilor, se pot aplica unele corecții și apoi se poate generaliza sistemul.

Urmărirea sistemului. Pentru ca sistemul să rămână pertinent, responsabilii trebuie să asigure susținerea și încurajarea necesare. Aplicarea trebuie să aibă urmări, și acestea trebuie cunoscute. Evaluatorii care au învățat să aprecieze și să comunice trebuie să pună în practică aceste cunoștințe, iar pentru aceasta au nevoie

⁹ Chișu Ana Viorica, *Manualul specialistului în resurse umane*, Casa de editură IRECSO, București, 2002, p. 211-212.

de sprijin. Atunci când evaluatorii se schimbă, sunt necesare noi stagii de formare. Activitatea de evaluare nefiind continuă, este afectată de uitare și poate rămâne în urma realităților practice, de aceea este indicat ca sistemul să fie periodic actualizat.

Controlul sistemului. Controlul sistemului de evaluare este o etapă esențială a implementării lui. În privința eficacității sistemului sunt de pus câteva întrebări:

- Sistemul de evaluare introdus corespunde celui dorit și proiectat?
- Angajații folosesc sistemul așa cum a fost conceput?
- Sistemul atinge obiectivele propuse?
- Sistemul este în concordanță cu alte sisteme de management al resurselor umane?

Pentru buna funcționare a sistemului, este foarte importantă percepția echității lui. Această percepție există atunci când angajatul este convins că superiorul cunoaște munca pe care el o execută, că există o comunicare în ambele sensuri la întrevvedere de evaluare, că aceleași criterii de evaluare sunt utilizate pentru toți ocupanții aceluiași job, că urmările în privința remunerării sau promovării sunt strict legate de rezultatele evaluării.

Responsabilități în evaluare. Responsabilitățile privind evaluarea performanțelor resurselor umane revin atât managerilor, cât și compartimentului de resurse umane din firmă.

Managerii sunt persoanele care actualizează modul de evaluare a performanțelor, întocmesc rapoarte formale privind evaluarea performanțelor, revăd și analizează evaluările/aprecierile cu angajații.

Compartimentul de resurse umane este cel care proiectează, menține și actualizează sistemul formal de evaluare a performanțelor; stabilește sistemul de rapoarte al rezultatelor; urmărește raportarea la termen a rezultatelor privind performanțele angajaților; pregătește și instruește pe cei ce fac evaluarea performanțelor.

3. Erori în procesul de evaluare a performanțelor. În procesul de evaluare a performanțelor pot interveni o serie de erori care pot să altereze sau chiar să compromită rezultatele. Aceste erori se datorează, în mare parte, celor care evaluează (lipsa de detașare emotivă a evaluatorilor), dar frecvența apariției lor este favorizată și de natura metodei de evaluare utilizate¹⁰.

Standardele variabile de la un salariat la altul, în evaluarea salariaților, reprezintă o sursă de eroare în evaluare. Managerul va trebui să evite folosirea unor standarde diferite în cazul persoanelor cu funcții similare, deoarece acest lucru poate să le determine o reacție negativă. Aceeași situație apare atunci când se folosesc criterii subiective sau formulate într-un mod ambiguu.

Evaluarea de moment în aprecierea globală a salariatului este cunoscută și sub denumirea de "eroarea lui ieri". Cel care evaluează trebuie să realizeze un echilibru în ceea ce privește ponderea evenimentelor recente și a celor vechi.

¹⁰ Roșca C., Pandelică I., *op. cit.*, p.146-150.

Cercetările efectuate au dus la concluzia că, de regulă, evenimentele recente au o influență mai mare în aprecierea finală, ele având un impact mai puternic. Salariații, simțind acest lucru, devin mai conștiincioși atunci când se apropie perioada evaluării performanțelor. Unii salariați încearcă să profite de acest factor de moment pentru a intra în grațiile șefului în perioada de dinaintea evaluării.

Subiectivismul evaluatorului este un tip de eroare care se datorează sistemului de valori și prejudecăților celui care evaluează. Vârsta, etnia, religia, vechimea în întreprindere sau în muncă, sexul, aspectul sau alte elemente arbitrare pot fi cauze ale unor evaluări deformatate. Controlul evaluărilor de către superiori ar putea să elimine această deficiență. Eliminarea subiectivismului este greu de realizat mai ales dacă managerul nu-și dă seama că este subiectiv sau nu recunoaște că acest lucru îi afectează aprecierea.

Clemența sau severitatea evaluatorului. Unii manageri pot crea imaginea că toți evaluații sunt foarte aproape ca valoare, aceasta numindu-se "eroare de mediocrizare". Chiar și cei slabi sunt incluși în această categorie. Acest tip de eroare se concretizează în subevaluarea sau supraevaluarea performanțelor salariaților.

Cauzele care generează erorile de severitate în evaluarea performanțelor umane pot fi de supra sau de subevaluare. Cauzele care duc la *supraevaluarea performanțelor* sunt: dorința managerului de a câștiga bunăvoința subordonaților; incapacitatea de a sesiza deosebirile dintre salariați din punct de vedere al performanțelor, ca urmare a cunoștințelor limitate ale managerului; teama că cei care vor primi calificative inferioare vor reliefa incompetența managerului; frica de represalii; lipsa de interes față de performanțele salariaților. Cauzele care duc la *subevaluarea performanțelor* constau în: dorința managerului de a părea mai autoritar în fața subordonaților; intenția managerilor de a fi "bine văzuți" de șefii ierarhici; teama că salariații care obțin calificative excelente le-ar putea afecta autoritatea proprie; spiritul critic excesiv; tendința managerilor foarte exigenți cu ei înșiși de a aplica același sistem de valori și la aprecierea performanțelor celorlalți.

În caz de clemență, categoria celor slabi are pondere mare sau mică, a celor acceptabili și buni puțin mai mare, iar cei mai mulți sunt evaluați ca foarte buni. În caz de severitate, când evaluarea este extremă, curba de distribuție indică gruparea masivă a angajaților în categoria celor slabi, o descreștere bruscă a celor evaluați ca acceptabili sau buni, și o pondere foarte mică a celor foarte buni și excepționali.

Efectul de halou apare atunci când managerul își cotează un subordonat ca fiind bun sau necorespunzător prin luarea în considerare numai a unuia din criteriile de evaluare, ignorându-le pe toate celelalte. De exemplu, în evaluarea performanței profesionale în ansamblul criteriilor posibile de evaluare: calitatea și cantitatea performanței, conlucrarea în echipă, cooperarea cu managerii, respectarea termenelor de predare a lucrărilor, evaluatorul se axează numai asupra unuia sau cel mult asupra a două dintre ele. Pentru a se evita efectul de halou, evaluatorul trebuie să analizeze cu atenție foarte mare toate criteriile pe domenii și să dea prioritate celor care au o importanță strictă în raport cu cerințele postului.

Eroarea de contrast se efectuează pe baza unor standarde stabilite înainte de evaluarea propriu-zisă. Această eroare rezultă din compararea persoanelor între

ele și nu potrivit standardelor de performanță. Drept urmare persoanele cele mai slab cotate într-un grup bun, pot fi mai performante decât cele mai bune dintr-un grup slab. Dacă toți componenții unui grup au performanțe mediocre, o persoană ceva mai bună decât grupul poate fi cotată excelentă datorită efectului de contrast. Într-un grup bun, aceeași persoană poate fi considerată ca fiind slabă. Dacă toți membrii unui grup au performanțe mediocre, persoana care este mai bună poate fi cotată cu excepțional din cauza acestui efect de contrast.

Standarde neclare de performanță sau ambigue sunt posibile mai ales în situațiile în care performanța este dificil de definit și nu există consens în legătură cu ce trebuie, de fapt, să fie evaluat. Prin urmare, pot fi întâlnite scale de evaluare a performanței sau a trăsăturilor de personalitate care sunt foarte deschise spre interpretare. În aceste condiții, pot exista situații în care unii evaluatori sau manageri definesc diferit, spre exemplu, performanță “bună” sau “mai puțin bună” sau au opinii diferite în legătură cu ce trebuie să se înțeleagă, de exemplu, prin calitatea “bună” sau “excepțională” a muncii.

Eroarea evaluării logice, numită și “eroarea logicii de evaluare”, se referă la realitatea strânsă care se presupune că ar exista între aspectele notate și care ar fi extensie a propriului model construit *a priori* în mintea evaluatorului. Această eroare este o variantă a efectului de halou și constă în tendința evaluatorilor, în general, și a managerilor, în special, de a acorda calificative pe baza așa-ziselor considerente “pur logice” și mai puțin psihologice.

Amenințarea individuală reprezintă acea problemă potențială a procesului de evaluare a performanței determinată de faptul că indivizii sunt împotrivi sau resping orice formă de evaluare a performanțelor lor. O asemenea atitudine comportamentală poate fi întâlnită, îndeosebi, la angajații cu performanțe slabe sau în cazul indivizilor cărora nu le place munca și au o aversiune față de aceasta.

Amenințarea pentru supervizori este determinată de faptul că unii supervizori sau manageri se simt nevoiți sau obligați să explice subordonaților evaluările lor, de aceea mulți dintre aceștia manifestă o anumită reținere în ceea ce privește evaluarea performanțelor subordonaților lor. Mai mult, ei consideră că procesul de evaluare a performanțelor subordonaților îi situează într-o poziție de conflict prin rolul lor, oarecum forțat, de judecător.

Eroarea tendinței centrale este determinată de dorința evaluatorului de a nu crea tensiuni în rândul angajaților. Se manifestă prin tendința unor manageri de a evalua cu precădere angajații sau subordonații lor la un nivel de performanță mediu, într-o proporție mai mare decât o justifică distribuția normală, prin evaluarea performanțelor marginale sau a standardelor extreme. Prin urmare, uneori managerii evaluează toți angajații cât mai aproape de mijlocul scalei de performanță, ceea ce înseamnă că prea puțini angajați primesc evaluări foarte înalte sau foarte scăzute.

Erorile neintenționate pot apărea datorită complexității proceselor de reprezentare mentală sau de memorare și prelucrare a informațiilor necesare

evaluării performanțelor, deoarece, după unii specialiști în domeniu¹¹, în procesul evaluării performanțelor, managerii sau evaluatorii trebuie să obțină informațiile necesare privind performanța unui angajat, să realizeze prezentarea mentală a informațiilor respective, să folosească informațiile obținute la o dată ulterioară când sunt cerute pentru evaluarea performanțelor angajatului, să combine și să prelucreză informațiile respective într-o viziune globală a performanței.

Erorile intenționate constituie o practică care face parte, în unele situații, chiar din politica de evaluare a organizației, când managerii sau superiorii ierarhici evaluează subordonații incorect sau inexact în mod intenționat.

Prejudecățile sunt cauzate de sistemul de valori al celui care face evaluarea. Antipatia sau simpatia lui față de diferite aspecte legate de vârstă, sex, etnie, religie etc., poate deforma evaluarea¹².

Efectul de succesiune apare atunci când evaluarea performanțelor unui individ poate fi influențată de performanța relativă a individului precedent, creând ceea ce se numește efect de succesiune. Astfel, un individ poate primi o evaluare favorabilă când urmează unui individ cu performanțe slabe și o evaluare nefavorabilă când urmează unei persoane cu performanță remarcabilă sau deosebită¹³.

Eroarea interculturală apare atunci când o persoană cu o anumită educație, provenită dintr-o anumită cultură (de exemplu, managerii expatriați), evaluează o persoană cu educație și cultură diferite. Efectul se resimte mai mult în țările multiculturale, ca și în corporațiile multinaționale. Acest tip de eroare poate fi atenuat sau poate să dispară prin explicarea cauzelor și prin pregătirea evaluatorilor, în sensul conștientizării lor asupra pericolelor ce pot apărea. Cei care evaluează trebuie să folosească aceleași standarde pentru toți angajații și să semnaleze cauzele problemelor de performanță identificate¹⁴.

Suma problemelor zero. În unele sisteme de evaluare a performanței, numărul celor evaluați peste medie trebuie să fie echilibrat cu numărul celor evaluați sub medie. Aceste sisteme de evaluare a performanței creează o sumă a problemelor egală cu zero, deoarece unii indivizi sunt forțați să accepte valori scăzute ale performanței cu toate că și-au realizat performanța.

Fetișul numerelor. În unele situații, atenția se îndreaptă în mod deosebit asupra numerelor. Astfel, un evaluator care posedă sau manifestă un fetiș al numerelor, atribuindu-le acestora virtuți mai puțin justificate sau motivate, va acorda o importanță exagerată exactității sau preciziei numerelor și micilor diferențe între ele, chiar pentru cele care măsoară dimensiuni relativ necuantificabile ale postului.

¹¹ Fisher C.D., Schoenfeldt L.F., Shaw J.B., *Human Resources Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1999, p. 418-419.

¹² Chișu Ana Viorica, *op. cit.*, p. 213.

¹³ Cherrington D.J., *The Management of Human Resources*, Allyn and Bacon, Boston, 1991, p. 274.

¹⁴ Chișu Ana Viorica, *op. cit.*, p. 213.

4. Identificarea problemelor și a cauzelor de nonperformanță¹⁵. Atunci când apar probleme de randament este ușor de descoperit că ele există, dar este mult mai dificil de determinat cauzele lor. Aceste cauze pot rezida într-o deficiență de performanță, cum ar fi motivarea insuficientă, lipsa competențelor necesare sau necunoașterea așteptărilor sarcinilor sau responsabilităților. Alte probleme pot fi cauzate de mediul de lucru necorespunzător, organizarea deficitară sau lipsa resurselor financiare, tehnice, materiale, umane sau temporale.

Cauze posibile. De cele mai multe ori, o abatere de la performanța dorită nu are o singură cauză, ci acestea sunt multiple, iar pentru rezolvare ar trebui identificate cauzele cu adevărat importante. Subiectivismul, convingerile și experiențele proprii, paradigmele profesiei fac de foarte multe ori ca managerii să nu poată identifica soluția corectă, ci să confunde, oricât s-ar părea de ciudat, problema cu cauza și cu soluția.

În cazul relațiilor curente de muncă pot fi identificate relativ ușor anumite simptome care indică unde anume sunt problemele. Astfel, în cazurile în care sarcinile sunt executate fără respectarea unor norme, randamentul inițial corespunzător se degradează cu timpul sau salariații nu consideră că este necesar să dea randamentul dorit, putem să identificăm, probabil, o problemă de comunicare, un feedback necorespunzător, insuficient sau chiar inexistent. În aceste cazuri soluția rezidă în inițierea sau îmbunătățirea feedback-ului. Atunci când sarcinile sunt îndeplinite rar la termenele stabilite, când se acumulează restanțele, când se muncește, dar de cele mai multe ori prost, când anumite sarcini nu sunt executate, este vorba de probleme în organizare, în stabilirea corespunzătoare a sarcinilor, iar soluția poate fi restructurarea sarcinii. Atunci când angajații încep bine să efectueze sarcinile, dar randamentul lor se diminuează în timp scurt, când angajații își fac munca în mod corect, dar numai în prezența șefului direct sau a altei autorități, când salariații par leneși, putem bănui o problemă de motivare a cărei soluție ar putea fi modificarea consecințelor muncii, a recompenselor acordate.

Strategii și tehnici de intervenție în caz de nonperformanță. Pentru abordarea și rezolvarea problemelor de performanță managerul trebuie să țină seama de faptul că cel care cunoaște cel mai bine situația, cauzele, este angajatul direct implicat, al cărui sprijin în identificarea și rezolvarea problemelor este esențial.

Principiile cele mai indicate pentru rezolvarea unei probleme sunt:

a) *Menținerea și sporirea considerației de sine a angajatului.* Pentru obținerea acestui efect, orice discuție cu scopul identificării problemelor de performanță ale unui angajat trebuie să aibă loc între patru ochi, iar problemele să fie prezentate, pe cât posibil, prin evidențierea faptelor concrete și demonstrabile. Nu sunt indicate raționamentele pe baza comportamentelor și, cu atât mai puțin, injuriile.

b) *Discutarea problemei și nu a persoanei.* Scopul fiind rezolvarea problemelor, iar nu găsirea vinovaților și eventuala lor pedepsire, această atitudine

¹⁵ *Idem*, p. 213-215.

conduce la o bună colaborare din partea angajatului și reduce mult tendința de a ascunde fapte care ar putea fi socotite incriminante.

c) *Utilizarea unor termeni simpli și a unor exemple concrete.* Termenii simpli și exemplele concrete fac mai ușor de înțeles situația, analiza mai accesibilă și facilitează luarea unor poziții și căutarea soluțiilor.

d) *Adoptarea unui ton amical.* Atmosfera destinsă, tonul prietenesc încurajează o atitudine deschisă, interlocutorii având îndrăzneala să exprime idei mai deosebite, fără teama de ironie acidă.

e) *Ascultarea.* De prea multe ori conducătorilor unei discuții le place să se asculte vorbind și nu lasă și pe alții să vorbească sau, atunci când o fac, nu-i ascultă. În aceste condiții nu se poate face un schimb de idei și nici nu se poate înainta în depistarea problemelor și în elaborarea corectă a soluțiilor.

f) *Acceptarea unei părți a responsabilității.* De cele mai multe ori, în cazul unei probleme de performanță nu este implicată numai persoana care îndeplinește respectiva sarcină cu probleme, ci și factori de mediu, de resurse sau de organizare care, în cea mai mare parte, sunt de competența șefului, iar el ar trebui să-și asume responsabilitatea pentru aceasta și să se implice activ în aplicarea soluțiilor corective.

g) *Solicitarea colaborării angajatului pentru reglementarea problemei.* Angajatul este cel care cunoaște cel mai bine sarcinile sale și modul cum se execută, iar fără implicarea lui cu greu poate fi găsită o soluție viabilă și, mai ales, implementabilă.

h) *Inventarierea tuturor soluțiilor identificate.* Pentru alegerea unui optim nu trebuie reținută numai soluția care pare cea mai atrăgătoare, ci analizate toate variantele și găsite combinații eficiente.

i) *Orientarea discuției spre viitor.* Importantă este soluția corectivă care trebuie aplicată, nu reamintirea unor momente neplăcute din trecut, bineînțeles în măsura în care aceste atitudini nu escamotează identificarea problemelor și găsirea soluțiilor.

j) *Stabilirea unui plan de acțiune și programarea unei întâlniri pentru verificarea și evaluarea rezultatelor.* Dacă nu se planifică, cu termene și responsabilități, acțiunile corective, șansele ca acestea să fie îndeplinite și ca problema să fie rezolvată sunt minime.

k) *Încheierea întâlnirii cu un ton pozitiv.* Exprimarea încrederii în angajat și în posibilitățile lui de a rezolva problemele este esențială pentru motivare și participare activă.

5. Etica în evaluare. Pentru a fi eficientă, evaluarea performanțelor trebuie să se integreze organic într-un sistem adecvat de management al resurselor umane, în care trăsăturile fundamentale ale responsabililor acestor activități să fie profesionalismul, corectitudinea și credibilitatea.

Evaluatorii se confruntă de multe ori cu reacții de adversitate sau de contestare a rezultatelor evaluărilor. În vederea preîntâmpinării unor astfel de atitudini, evaluatorii trebuie să se bazeze pe un cod de etică, derivat din cultura firmei, cu valori clare, stabile, general acceptate și cunoscute de salariați.

Modificările bruște în atitudinea evaluatorului pot genera nemulțumire, contestare, inechitate. Dacă un salariat a fost evaluat o lungă perioadă de timp după un anumit sistem de valori și a fost apreciat ca performant, evaluatorul va evita să-l clasifice incompetent datorită schimbării sistemului de valori. Schimbarea sistemului de valori și implicit de apreciere va trebui să fie atent pregătită, justificată și mediatizată astfel încât să fie pe deplin înțeleasă și să permită salariaților să-și modifice comportamentul.

Un aspect aparte în etica evaluării îl constituie eliminarea discriminărilor în funcție de vârstă, sex, naționalitate, rasă sau religie. Pentru ca o evaluare să fie cât mai corectă, ea trebuie să îndeplinească următoarele condiții: o atenție deosebită în pregătirea și mediatizarea sistemului de valori și a procedurilor de evaluare a performanțelor, în scopul prevenirii reacțiilor de adversitate sau de contestare a rezultatelor; existența unui instrument formal de evaluare; folosirea unor criterii care limitează puterile absolute ale managerului; cunoașterea personală și contactul permanent cu persoana evaluată; pregătirea continuă a managerilor pentru activitatea de evaluare; existența unui sistem de revizuire, de către șefii ierarhici, a evaluărilor incorecte; consilierea și sprijinirea celor care obțin performanțe slabe pentru a le da posibilitatea să-și îmbunătățească rezultatele.

Managementul disciplinei. În general, trebuie căutată colaborarea angajatului, iar nu măsuri punitive. În cazurile în care acestea sunt inevitabile, trebuie respectate anumite principii de transparență asupra condițiilor precise și a cuantumului pedepselor ce ar putea fi aplicate. Transparența nu este indicată pentru popularizarea și exemplificarea unei situații, pentru ca acest lucru să nu ducă la devalorizarea persoanei implicate în ochii săi și ai celorlalți.

Condițiile esențiale ale unei pedepse eficace sunt, în linii mari următoarele: să fie cunoscute abaterile pedepsite și cuantumul pedepselor; să nu depindă de persoana pedepsită, ci de fapta incriminată; să nu devalorizeze persoana; aplicarea pedepsei să fie cât mai apropiată de momentul comiterii faptei incriminate; mărimea pedepsei să fie proporțională cu fapta; să fie suficient de importantă pentru a fi resimțită.