

- Rotariu, T., Iluț, P. (1999), *Ancheta sociologică și sondajul de opinie. Teorie și practică*, Editura Polirom, Iași.
- Silverman, D. (1997), „Who care about «experience»? Missing issues in qualitative research”, în D. Silverman (ed.), *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*, Sage, Londra.
- Turner, B.S. (ed.) (2006), *The Cambridge Dictionary of Sociology*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Zamfir, C., Vlăsceanu, L. (coord.) (1998), *Dicționar de sociologie*, Editura Babel, București.
- ***, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais-monolingue>.

Horațiu M. RUSU

Evaluare organizațională

(engl. *organizational evaluation*; fr. *évaluation organisationnelle*; germ. *Evaluation eines Unternehmens*)

În context organizațional, *evaluarea* poate fi definită drept procesul de determinare a meritelor sau a valorii, ori produsul aceluia proces. În mod uzual, procesul de evaluare implică identificarea standardelor relevante de merit sau valoare; investigarea performanțelor celor evaluați, prin raportare la aceste standarde, precum și sintetizarea rezultatelor, pentru a obține evaluarea generală (Scriven, 1991, p. 139, *apud* Russ-Eft, Preskill, 2009, p. 2).

O abordare din literatura de specialitate românească evidențiază evaluarea performanțelor profesionale individuale ca reprezentând aprecierea gradului în care salariatul își îndeplinește responsabilitățile ce îi revin, în raport cu postul ocupat (Mathis *et al.*, 1997, p. 156).

Conform opiniei lui Fournier (2005, pp. 139-140, *apud* Russ-Eft, Preskill, 2009, p. 4), *evaluarea* este un proces aplicat de investigare pentru colectarea și sintetizarea de dovezi, astfel încât să se ajungă la concluzii despre starea de fapt, valoarea, meritul, semnificația sau calitatea unui produs, a unei persoane, a unei politici, a unei propuneri sau a unui plan. Concluziile obținute în urma evaluării cuprind atât aspecte empirice, cât și normative (judecări de valoare).

Patton (2008, p. 38, *apud* Russ-Eft, Preskill, 2009, p. 3) subliniază importanța colectării sistematice a informațiilor despre activități, caracteristici și rezultate ale programelor pentru a putea emite judecări despre program, pentru a îmbunătăți și dezvolta eficacitatea programului, pentru a putea lua decizii informate despre viitorul programului și/sau a crește nivelul de înțelegere.

Evaluarea performanțelor reprezintă evaluarea sistematică a performanței în muncă a angajatului, precum și a potențialului pentru creștere și dezvoltare al acestuia. Evaluarea formală este un sistem configurat/pus în practică de către organizații pentru a evalua performanța angajaților în mod sistematic. Alți termeni, folosiți în mod frecvent, includ evaluarea performanței, analizarea acesteia, aprecierea meritelor sau evaluarea angajaților (Chatterjee, 2009, p. 165).

Evaluarea performanței are o istorie lungă, bazată pe judecarea valorii umane. Evaluarea performanței moderne a fost dezvoltată din sisteme de clasificare sofisticate, proiectate de psihologi în scopuri militare în cel de-al Doilea Război Mondial. Începând cu anii '50, asemenea metode au fost adoptate de majoritatea companiilor mari din Statele Unite, extinzându-se apoi la nivel global. Inițial, evaluarea performanței a fost folosită pentru a oferi informații despre promovări, creșteri salariale sau disciplină. Mai recent, măsurarea performanței are un scop mai larg (Price, 2011, p. 402): identificarea și intensificarea comportamentelor dorite și eficiente; întărirea comportamentelor prin conectarea recompenselor cu performanța măsurată; dezvoltarea de competențe dorite și construirea unui capital uman în organizație.

Entuziaștii evaluării performanței argumentează că este esențial să fie integrată în procesele de resurse umane ale organizației. În primul rând, oferă un mecanism de verificare folosit în politicile și procedurile de resurse, evaluând calitatea oamenilor recrutați și astfel stă la baza procesului decizional. În al doilea rând, monitorizează angajamentul și relevanța comportamentelor de lucru ale individului în atingerea obiectivelor companiei. Nu în ultimul rând, oferă un raționament pentru politicile salariale ale companiei.

Evaluarea performanțelor profesionale sau aprecierea personalului este o activitate care în zilele noastre cunoaște o arie de răspândire foarte largă. Cerința de a evalua personalul unei organizații este impusă de ritmul accelerat de dezvoltare științifico-tehnică, de implementarea noilor tehnologii, precum și de internaționalizarea pieței concurențiale. În acest context, competența se impune tot mai mult ca un propulsor al economiei unei țări, iar evaluarea competențelor a devenit în prezent o cerință reclamată de organizații, indiferent de natura lor. Toți sunt interesați de calitatea produselor, de productivitate și competența celor care le creează (Pitariu, 2006, p. 191).

Evaluarea/aprecierea personalului presupune măsurarea a două tipuri de caracteristici: umane și profesionale. Prin urmare, în acest scop se folosesc două categorii de criterii (Deaconu *et al.*, 2004, p. 10): criteriile umane (calitatea relațiilor interumane, motivarea, aptitudinea pentru comunicare, capacitatea de leadership etc.), precum și criteriile profesionale (competența, spiritul de inițiativă, creativitatea, capacitatea organizatorică, capacitatea de decizie etc.).

De ce să evaluăm?

Evaluarea este parte din ceea ce facem zi de zi, iar abordarea sistematică și profesională a evaluării este întreprinsă atunci când trebuie luate anumite decizii sau când o anumită formă de învățare este necesară pentru a acționa pe termen scurt sau lung (Russ-Eft, Preskill, 2009, p. 9).

Fiecare dintre beneficiile descrise depinde de utilitatea concluziilor rezultate în urma evaluării (Russ-Eft, Preskill, 2009, p. 11).

Iată câteva dintre motivele pentru care se realizează evaluări în cadrul organizațiilor: asigură calitatea; contribuie la îmbunătățirea cunoștințelor membrilor organizației; ajută la prioritizarea resurselor; contribuie la planificare și la livrarea inițiativelor organizaționale; ajută la responsabilizarea membrilor organizației.

Rezultatele evaluării pot reprezenta un factor de convingere asupra nevoii sau eficacității diferitelor inițiative organizaționale.

Obiectivele utilizării unui sistem de evaluare a performanțelor (Chatterjee, 2009, p. 165): informează angajații într-un mod formal în privința clasificării nivelului de performanță la care se află; identifică angajații care merită un salariu/o indemnizație mai mare sau care au nevoie de instruire profesională suplimentară; desemnează angajații cu potențial, vizați pentru promovare.

Caracteristici ale sistemului de evaluare în organizații (Russ-Eft, Preskill, 2009, p. 4): evaluarea este un proces sistematic – o activitate planificată, cu un scop bine definit; presupune colectarea datelor referitoare la întrebări despre societate, în general, și organizații și programe, în particular; este văzută ca un proces pentru intensificarea cunoștințelor și procesului de luare a deciziilor, indiferent dacă deciziile se referă la îmbunătățirea sau rafinarea unui program, proces, produs, sistem sau organizație ori la determinarea deciziei de a continua sau extinde un program.

Până în urmă cu două decenii, evaluarea performanțelor a fost considerată o problemă pur psihometrică. În prezent, asistăm la o schimbare de optică, preocupările actuale din sfera evaluării performanțelor fiind centrate pe studii concentrate pe procesele care presupun implicarea atenției, clasificarea, recunoașterea și reproducerea informației, integrarea informației, mecanismele psihice apelate în evaluare etc. (Pitariu, 2006, p. 207).

Obiectivul major al ceea ce numim *abordarea cognitivă a evaluării performanțelor profesionale* este reducerea posibilității de distorsiuni în aprecieri, ieșirea din stereotipurile asociate frecvent aprecierilor, minimizând erorile sistematice de apreciere (Pitariu, 2006, p. 207).

Conform opiniei lui Pitariu (2006, p. 208), în literatura de specialitate s-au impus în principal două modele ale procesării cognitive în evaluarea performanțelor: modelul susținut de Feldman și Ilgen (Feldman, 1981; Ilgen, Feldman, 1983) și cel al lui DeNisi și al colaboratorilor săi (DeNisi *et al.*, 1984; DeNisi, Williams, 1988). Ambele pot fi descrise în termenii a cinci procese

fundamentale (secvențele de procesare cognitivă ale activității de evaluare a competenței profesionale): *comportamentul observat* (activitate de observare, filtrare, sortare și înregistrare a informațiilor relevante privitoare la activitatea profesională a persoanei evaluate); *codarea informației despre comportament* (reprezentarea mentală a informațiilor, prin păstrarea a ceea ce este considerat relevant pentru prestarea activităților profesionale); *stocarea informației* (formarea „bazei de cunoștințe” cu care operează evaluatorul); *extragerea informației* (pentru a fi utilizată în procesul de evaluare; nu toată informația este utilizată); *integrarea informației* (în mod diferențiat, pentru fiecare persoană evaluată în parte) (reproducere după Pitariu, 2006, p. 209). La toate nivelele de prelucrare a informațiilor prezentate mai sus, avem de-a face cu numeroase erori, care pot distorsiona procesul evaluării.

Dacă vorbim despre performanțele profesionale, ar fi indicat să ne oprim măcar asupra unui *model – sau concept – de apreciere/evaluare a acestora*. Murphy și Cleveland au elaborat în 1995 un model orientat pe aprecierea performanțelor din organizații și compatibilizarea cercetării cu practica. Aceștia tratează problema aprecierii performanțelor ca un proces comunicațional și social. În modelul elaborat de cei doi, evaluatorul reprezintă un agent activ care urmărește obiective specifice, nu un simplu instrument care acordă calificative.

Modelul celor patru componente ale aprecierii performanțelor are în vedere următoarele elemente: contextul evaluării, judecarea performanței, notarea performanței și evaluarea sistemului de apreciere. Ideea centrală a acestui model este că rezultatele aprecierii sunt rezultatele comportamentului persoanei evaluate, marcate de obiectivele urmărite de-a lungul procesului de muncă și care sunt modelate în funcție de contextul organizațional în care are loc evaluarea (Pitariu, 2006, p. 211).

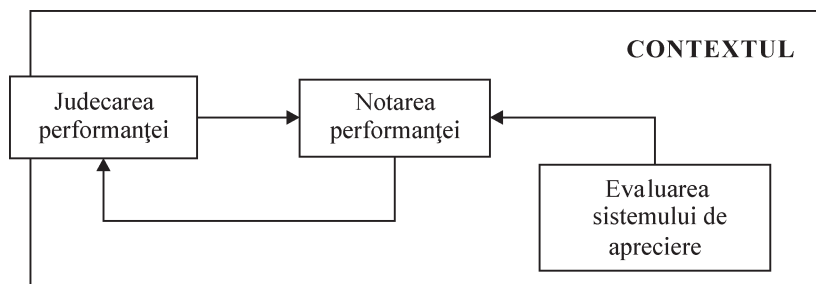


Figura 1. Modelul celor patru componente: aprecierea performanțelor în context (Murphy, Cleveland, 1995, apud Pitariu, 2006)

- Contextul evaluării. Contextul organizațional în care are loc aprecierea performanțelor influențează procesul de evaluare a performanței, notarea personalului și utilizarea datelor colectate. Abordarea contextuală a aprecierii personalului reprezintă o intervenție la nivel macroanalitic, derulată în mod obișnuit la două nivele (Pitariu, 2006, p. 212): *nivelul factorilor intraorganizaționali*: valorile organizaționale, cultura sau climatul organizațional, competiția interdepartamentală, efectele secundare ale aprecierilor etc. și *efectele mediului organizațional*, cum ar fi performanța organizațională a unei companii specifice, dimensiunea competiției din cadrul aceluiași tip de companii, condițiile economice/politice privitoare la producția (productivitatea) organizației etc.
- Judecarea performanței. Judecarea performanței este parte a procesului de apreciere, „judecarea” și „evaluarea” nefiind identice. *Judecățile* reprezintă evaluări particulare; *evaluările* sunt afirmații publice despre performanța unei persoane care a fost supusă procesului de evaluare. În parte, judecățile sunt independente de contextul în care se face evaluarea (Pitariu, 2006, p. 216).

- c) Notarea performanței. Evaluarea reprezintă procesul de acordare de numere, note sau calificative pe o scală de evaluare și care nu este necesar să reflecte modul în care a judecat evaluatorul performanța unei persoane. Calificativul acordat indică doar faptul că evaluatorul dorește să transmită un mesaj celor interesați să consulte fișa de apreciere. Ceea ce evaluatorul transmite este dependent de obiectivul pe care îl urmărește și de factorii contextuali prezenți (Pitariu, 2006, p. 217).
- d) Evaluarea sistemului de apreciere. Un sistem de apreciere profesională este o parte componentă a managementului resurselor umane, un instrument de comunicare în cadrul organizației, dar poate fi și o modalitate de intervenție educativă la nivelul organizațiilor, aspecte care atrag după sine necesitatea unui sistem de apreciere a performanțelor cât mai valid și mai fidel.

Tipuri de evaluare

- a) Evaluarea pentru dezvoltare (Russ-Eft, Preskill, 2009, p. 18). Evaluarea pentru dezvoltare are câteva similarități cu practicile testării beta, testării-pilot sau cu procesele de design ale altor programe care implică colectarea datelor/informațiilor ce sunt apoi reintroduse în procesul de design.
Exemple de întrebări care ar putea fi adresate în cadrul unui proces de evaluare pentru dezvoltare: Care este setul corect de activități și strategii pentru acest program? Care este cel mai bun design? Care sunt țelurile și obiectivele potrivite? Care sunt acele nevoi pe care programul le adresează? Ce procese ar trebui să existe pentru a face implementarea mai eficientă? Ce criterii sau standarde sunt folosite în designul acestui produs?
- b) Evaluarea pentru formare/formativă (Russ-Eft, Preskill, 2009, pp. 18-19). Scriven a fost primul care a folosit termenii „formativ” sau „sumativ” ca moduri de a descrie scopul sau funcțiile principale ale evaluării. El explică faptul că evaluarea formativă este de obicei efectuată în scopul îmbunătățirii unui program sau produs de personalul propriu. Totuși, multe evaluări formative sunt efectuate de evaluatori externi.
Constatările evaluărilor sunt introduse într-un proces concentrat pe îmbunătățiri, în care se dezvoltă, se rafinează sau se revizuieste obiectivul evaluat. Rapoartele unei evaluări formative rămân de obicei interne. Exemple de întrebări pe care le poate adresa evaluarea formativă: Cât de bine este implementat acest program? Care sunt obstacolele în implementare? Cât de eficiente sunt strategiile și activitățile programului? Cum ar putea fi îmbunătățit un produs în așa fel încât să se adreseze unei audiențe mai mari? În ce măsură este personalul pregătit să implementeze obiectivele programului? Cum am putea rafina procesul astfel încât să fie mai prietenos cu utilizatorul? Ce aspecte ale serviciului funcționează bine?
- c) Evaluarea sumativă (Russ-Eft, Preskill, 2009, pp. 18-19). Evaluarea sumativă este implementată cu scopul de a determina meritul, valoarea evaluantului într-un mod care conduce la o judecată evaluativă. „Este efectuată după terminarea programului (pentru programe continue, acest lucru înseamnă după stabilizare) și în beneficiul unei audiențe externe sau al unui factor de decizie (spre exemplu, agenții de finanțare, oficii de supraveghere, istorici sau posibili viitori utilizatori).” (Scriven, 1991, p. 340, *apud* Russ-Eft, Preskill, 2009, pp. 18-19)
Întrebări care ar putea fi adresate în cadrul unui proces de evaluare sumativă: În ce măsură programul și-a atins obiectivele? Care au fost rezultatele învățării? Rezultatele obținute au fost pe măsura costurilor implicate? Ce componente din program pot fi reproduse în alte locații? În ce fel au beneficiat participanții de pe urma implicării în acest program? În ce măsură este viabil acest produs? În ce măsură a contribuit procesul la îmbunătățirea productivității angajaților?
- d) Evaluarea de tip monitorizare și auditare (Russ-Eft, Preskill, 2009, p. 20). Monitorizarea apare de obicei atunci când un program este bine stabilit și continuu și este des asociat cu

nevoia de a comunica succesul unui program sau al unor componente din program, dar este și un mijloc de verificare a implementării lui pentru ajustări de finețe și pentru inventarierea resurselor (Owen, 2006, *apud* Russ-Eft, Preskill, 2009, p. 20).

Evaluările de tip monitorizare se utilizează în principal pentru a demonstra că un program/o inițiativă se implementează conform modului în care a fost proiectat și aprobat. Auditarea tipurilor de evaluare este concentrată în special pe răspunderea financiară și/sau legală și este implementată pentru a investiga măsura în care un program a folosit fondurile corespunzător și dacă rezultatele unui program stabilite de către o autoritate sunt atinse sau nu.

- e) Evaluarea rezultatelor (Russ-Eft, Preskill, 2009, pp. 20-21). Evaluarea rezultatelor „reprezintă procesul și setul de proceduri pentru evaluarea, în mod regulat, a rezultatului unui program pentru participanții săi. O evaluare concentrată pe rezultat caută să „măsoare gradul de succes în realizarea unor rezultate specifice, evaluează motivul realizării sau nerealizării, validează contribuția unei organizații anume la rezultate și identifică lecții-cheie și recomandări pentru îmbunătățirea performanței” (United Nations Fund for Population Activities, 2004, p. 8). Scopul său este de a înțelege schimbările dorite la nivel de cunoștințe, aptitudini, atitudini, practici și politici care rezultă din intervenția unui program sau a unui proiect. În acest fel, colectează informații despre intrările, activitățile și ieșirile/rezultatele programului. În esență, rezultatele se referă la beneficii sau schimbări în cunoștințele, atitudinile, valorile, aptitudinile, comportamentul, condiției sau statusului participantului.
- f) Evaluarea impactului (Russ-Eft, Preskill, 2009, p. 21) se concentrează pe ceea ce se întâmplă cu participantul în urma intervenției sau a programului. Întrebarea principală pentru evaluarea impactului este ce s-ar fi întâmplat cu persoanele respective dacă nu ar fi fost integrate în acel program? Informația generată de evaluarea impactului poate fi folosită în luarea unor decizii legate de extinderea, modificarea sau eliminarea unei politici sau a unui program în particular și poate fi folosită în prioritizarea unor acțiuni publice.
- g) Evaluarea performanței (Russ-Eft, Preskill, 2009, pp. 21-22). United Nations Fund for Population Activities (2004, pp. 21-22) definește măsurarea performanței ca „un sistem pentru evaluarea performanței unor intervenții de dezvoltare, a parteneriatelor și politicilor de reformă comparativ cu ce a fost planificat în termeni de realizări și rezultate”.

Trebuie însă să facem distincție între două concepte care deseori sunt confundate în literatura pe această temă: *evaluarea/măsurarea performanței* și *managementul performanței*. Este foarte simplu ca uneori să apară confuzia conform căreia evaluarea și managementul performanței sunt același lucru, dar există câteva diferențe semnificative. Evaluarea performanțelor poate fi definită ca evaluarea formală a indivizilor de către managerii lor, de obicei în cadrul unei întâlniri anuale de revizuire a activității. Spre deosebire de evaluare, managementul performanței este un proces de management continuu, mai cuprinzător și comprehensiv, prin care se clarifică așteptările mutuale și se evidențiază rolul de susținere al managerilor, care ar trebui să aibă mai mult un rol de coach decât de judecător și care se concentrează pe viitor (Armstrong, 2006, p. 500).

Evaluarea (măsurarea) performanței a fost definită ca „o abordare strategică și integrată în livrarea unui succes sustenabil organizațiilor prin îmbunătățirea performanței oamenilor care lucrează în cadrul lor și prin dezvoltarea capacităților echipelor și contributorilor individuali” (Armstrong, Baron, 1998, *apud* Edenborough, 2005, p. 17). Evaluarea performanței este un proces continuu de evaluare sau revizuire a performanței angajaților în timp, fiind doar o parte din ceea ce numim managementul performanței.

Managementul performanței a fost definit de Armstrong și Baron (1998, *apud* Edenborough, 2005, p. 17) drept „abordare strategică integrată pentru livrarea succesului susținut în organizații, prin îmbunătățirea performanței angajaților acestora și prin dezvoltarea capacităților echipelor, și contributorilor individuali. Managementul performanței reprezintă procesul de *identificare*,

măsurare, administrare și dezvoltare a performanței resurselor umane dintr-o organizație. În acest fel se încearcă identificarea nivelului la care angajații își desfășoară activitatea pentru a se putea aduce îmbunătățiri. Folosit în mod corect, managementul performanței este o metodă de analiză sistematică și o măsură a performanței individuale (sistem care include și comunicarea evaluării performanței către individ) pe care o folosim pentru îmbunătățirea performanței în timp (Lussier, Hendron, 2013, p. 285).

Problemele majore legate de evaluarea performanței se referă la faptul că acest proces implică mai mult o privire către trecut, concentrarea fiind pe ceea ce nu a mers bine, în loc ca orientarea să fie către viitor și spre nevoile de dezvoltare. Managerii din prima linie au respins planurile/schemele de evaluare a performanței de-a lungul timpului pe motive de irelevanță sau consum foarte mare de timp, acuzând lipsa legăturii dintre aceste practici și nevoile companiei sau afacerii în sine. Pe de altă parte, angajații au respins aceste practici din cauza naturii superficiale a abordării managerilor, lipsiți de deprinderile necesare sau predispuși spre bias. Cu timpul, metodele au fost rafinate și problemele preîntâmpinate și soluționate, astfel încât practicile de evaluare a performanței să capete mai multă credibilitate și utilitate.

Prezentăm mai jos diferențele dintre evaluarea performanței și managementul performanței, sumarizate de Armstrong și Baron (2004, *apud* Armstrong, 2006, p. 501):

Tabelul 1. *Diferențe între evaluarea și managementul performanței*

| Evaluare performanței | Managementul performanței |
|---|---|
| Evaluare de sus în jos | Proces comun, ce presupune dialog |
| Întâlnire anuală de evaluare | Evaluare continuă cu una sau mai multe revizuirii formale |
| Utilizarea clasificărilor | Clasificările nu sunt așa de comune |
| Proces omogen | Proces flexibil |
| Focus pe obiective cantitative | Focus pe valori și comportamente, alături de obiective |
| De obicei în conexiune cu sistemul de remunerare | Mai puțin probabil să fie conectat direct cu sistemul de remunerare |
| Birocratic – documentație complexă | Documentație păstrată la un nivel minim |
| Cei care dețin procesul: managerii de resurse umane | Cei care dețin procesul: managerii din prima linie |

Planificarea performanței

Planificarea performanței se poate defini ca o conturare sistematică a activităților pe care un manager se așteaptă să le întreprindă într-o perioadă specifică de timp, în așa fel încât să poată avea cea mai bună contribuție la dezvoltarea și rezultatele organizației (Rao, 2004, p. 16).

Planificarea performanței indică accentul pe care un individ îl pune pe diferite activități pe care le întreprinde pe parcursul unui an.

A cui performanță trebuie planificată?

Se spune des că performanța unui individ nu poate fi planificată, ci doar performanța departamentului sau a organizației în ansamblu. Autorul ar dori să argumenteze că este mai ușor să planifici performanța unui individ decât cea a organizației. Performanța individuală este subiectul unui număr mai redus de incertitudini decât cea a organizației, deoarece incertitudinile organizaționale sunt suma incertitudinilor cu care se confruntă fiecare angajat și a celor care reies din mediul extern (Rao, 2004, p. 17).