

CUVINTE CHEIE

managementul resurselor umane, managementul performanței, motivația, evaluarea performanțelor profesionale, strategii, nevoile angajaților, feedback de 360 de grade.

INTRODUCERE ÎN TEMATICA LUCRĂRII

Oricât de bine ar fi prognozată, evoluția conjuncturii economice este însoțită de frecvente restructurări, care afectează sub aspect cantitativ și calitativ angajații unei organizații. Cunoașterea potențialului și a performanțelor acestora reprezintă una dintre activitățile de bază ale conducerii resurselor umane dintr-o organizație.

Posibilitatea progres a organizațiilor se poate realiza numai dacă acestea urmăresc performanța continuă și de aceea aceasta reprezintă unul dintre obiectivele principale la nivelul managementului organizațiilor. Multe dintre studii tratează doar performanța organizațională, dar de exemplu 98% dintre subiecții unui studiu format din directorii executivi ai companiilor medii și mari au afirmat că performanța îmbunătățită a angajaților ar duce la creșterea performanței companiei (Lukacs, 2000: 53).

Am considerat oportun să ne desprindem de aceasta perspectivă de ansamblu și să ne îndreptăm atenția asupra performanțelor individuale, care stau la baza obținerii performanței organizaționale, reprezentând de fapt pilonii de sprijin ai acesteia.

Prima condiție pentru îmbunătățirea performanțelor individuale și atingerea excelenței în afaceri este recunoașterea rolului resurselor umane și adoptarea unor strategii adecvate pentru a-i determina pe angajați să își fructifice cât mai mult posibil propriul potențial profesional. De aceea, fie că este vorba de o corporație multinațională sau de o firmă de dimensiuni mai reduse, existența unui sistem de evaluare a performanțelor este necesar, deoarece astfel companiile au capacitatea de a stabili măsura în care au fost atinse obiectivele, precum și nivelul actual al angajaților și de a elabora strategii viitoare în scopul îmbunătățirii performanței lor.

Evaluarea este fundamentală pentru modul nostru de viață în care totul este supus evaluării: ne măsurăm viețile în secunde, minute, ore, zile, luni și ani; măsurăm distanțele parcurse în kilometri și realizările în obiective atinse. Dacă nu putem evalua ceva nu putem înțelege și dacă nu putem înțelege nu putem controla și administra și în consecință nu putem îmbunătăți (Harrington, 2001:367). Evaluările sunt punctul de pornire în

procesul de îmbunătățire, deoarece acestea ne ajută să înțelegem unde ne situăm în raport cu ceilalți sau cu standardele și să stabilim obiective pentru viitor. În lipsa acestora, orice rezultat ar fi o surpriză, iar schimbările și îmbunătățirile necesare ar fi obstrucționate.

Potrivit opiniei unor autori (Boswell, Boudreau, 2000:283), pentru a-și asigura succesul, o companie trebuie să știe cum să valorifice potențialul angajaților săi. Cu siguranță, fiecare dintre noi putem mai mult decât credem și rolul managementului oricărei organizații este de a pune în valoare calitățile angajaților săi și de a face slăbiciunile (defectele) lor insesizabile.

Două aspecte cheie trebuie luate în considerare: motivația angajaților și modalitățile de a menține și stimula această motivație pentru munca bine făcută, care vor duce implicit la obținerea unor rezultate superioare. Pentru că motivațiile variază de la individ la individ în funcție de trebuințe, personalitate sau valorile după care se conduc, nu trebuie și totodată nu este posibil să se aplice un model unic și general valabil tuturor angajaților.

Multe sisteme de evaluare sunt astfel concepute și folosite încât îi încadrează pe toți angajații într-un singur nivel de performanță, fără să permită evidențierea diferențiată a performanțelor, ceea ce duce la o deformare a realității și nu le permite acestora să fie conștienți de rezultatele activității desfășurate și de valoarea lor reală. De aceea considerăm că momentul evaluării este un moment de autorefecție pentru fiecare dintre noi, care trezește la nivelul conștiinței, noi motivații, atitudini și comportamente.

Strategiile de îmbunătățire a performanțelor angajaților, propuse în cadrul prezentei teze de doctorat au rolul de a raporta faptul că managerii nu îi pot determina pe toți angajații să fie performanți, folosind aceleși metode și de aceea a trata diferit fiecare persoană cu scopul de a-i crea contextul favorabil dezvoltării performanței aduce beneficii atât la nivel individual cât și organizațional. Dar pentru îndeplinirea acestui rol este necesară înțelegerea deplină și utilizarea corespunzătoare a acestora.

Din aceste motive considerăm că rezultatele obținute prin intermediul studiului realizat în cadrul tezei de doctorat prezintă o valoare sporită, mai ales în prezent, deoarece permite identificarea modalităților prin care managementul firmelor din domeniul serviciilor se preocupă de activitatea de evaluare a performanțelor și de îmbunătățirea performanțelor propriilor angajaților. Totodată studiul evidențiază, în paralel principalele aspecte care diferențiază perspectiva managerilor față de perspectiva angajaților, cu privire la procesul de evaluare a performanțelor, dar și referitor la modalitățile de creștere a performanțelor.

Numeroase studii și indicatori statistici (Campbell, D.J., Campbell, K.M., Chia, 1998; Chen, Kuo, 2004) demonstrează faptul că succesul, și competitivitatea organizațiilor depind, în mare măsură, de performanța profesională a angajaților, iar modalitățile de îmbunătățire a acesteia trebuie să devină o preocupare stringentă și totodată permanentă, în condițiile pieței concurențiale.

Obținerea succesului pentru o organizație nu este cea mai ușoară sarcină, aceasta trece printr-o dificilă și recompensatoare etapă, pe care Charles Coates o numește *prețuirea oamenilor* - calea succesului în era accesului. Nu toate opiniile converg spre un consens, dar tot mai multe voci argumentează că resursele umane trebuie prețuite pentru că realizarea obiectivelor organizațiilor depinde de motivația și devotamentul lor. Cheia motivării constă în a crea posibilități pentru îndeplinirea unor obiective individuale și de echipă, pentru asumarea responsabilităților, pentru recunoașterea și răsplătirea eforturilor și a performanțelor obținute.

Există nenumărate situații în viața profesională, când din diverse motive suntem încadrați pe posturi care nu corespund așteptărilor noastre emoționale, capacităților noastre profesionale, pasiunilor noastre și în consecință performanța pe acel post nu va fi maximă. Analiza cauzelor care determină o subutilizare a potențialului uman și adoptarea unor strategii adecvate, în concordanță cu nevoile angajaților contribuie la reducerea costurilor legate de fluctuația de personal. De aceea eforturile managementului resurselor umane trebuie să fie orientate în direcția asigurării persoanei potrivite, la locul potrivit și la timpul potrivit.

Pornind de aici este legitim să ne întrebăm: „Care sunt strategiile pe care managerii ar trebui să le folosească în vederea îmbunătățirii performanțelor profesionale ale propriilor angajați?”. Prezenta cercetare se constituie drept un demers analitic, în încercarea de a oferi un răspuns argumentat științific la această întrebare.

În ceea ce privește fundamentarea teoretică am situat analiza realizată în contextul conceptual al sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților, ca activitate esențială, care permite o abordare integrativă a managementului resurselor umane, adică susține și interacționează cu cele mai importante domenii ale acestuia.

Unul dintre obiectivele importante ale procesului de evaluare a performanțelor vizează îmbunătățirea performanței (Endres, Smoak, 2008:69) și de aceea o condiție necesară o reprezintă determinarea nivelului actual al performanțelor angajaților prin activitatea de evaluare și folosirea celor mai adecvate strategii în vederea obținerii unor performanțe superioare.

Aceasta ar trebui să fie o preocupare permanentă a managementului organizațiilor și nu doar o activitate formală la sfârșitul fiecărui an, așa cum se întâmplă de multe ori în practica companiilor românești.

Marea importanță în aprecierea muncii angajaților considerăm că o are încurajarea și îmbunătățirea performanței, ceea ce presupune informarea angajatului despre punctele sale tari sau slabe și sugerarea nevoilor de modificare a comportamentului, de creștere a îndemnării sau de îmbunătățire a cunoștințelor. Acest tip de feedback, numit și feedback-ul performanței îl ajută pe angajat să-și clarifice așteptările cu privire la munca depusă, iar pe manager îl ajută să direcționeze eforturile subordonatului înspre realizarea obiectivelor organizație, ținând cont în același timp de nevoile și aspirațiile profesionale ale acestuia.

Având în vedere că sistemul angajat-angajator funcționează perfect când sunt identificate și rezolvate interesele ambelor părți, am optat atât pentru abordarea perspectivei managerilor, cât și pentru abordarea perspectivei angajaților, astfel încât să putem analiza comparativ și în profunzime părerile acestora cu privire la procesul de evaluare și strategiile de îmbunătățire a performanțelor profesionale.

Motivul pentru care am ales să abordăm performanța și căile de îmbunătățire a acesteia, dintr-o perspectivă strategică este legat de faptul că la nivelul managementului organizației trebuie să existe o viziune cu privire la utilizarea eficientă a resurselor umane. Necesitatea unei gândiri strategice decurge din caracteristicile mediului aflat într-o continuă schimbare, schimbare privită ca o condiție a progresului deoarece, așa cum afirma Ioan Ciobanu (1998): „o națiune se bucură de succes economic dacă posedă un mediu propice îmbunătățirilor și inovațiilor”.

Considerăm că într-o lume în care schimbarea este necesară, evidentă și omniprezentă, evaluarea performanțelor este o practică managerială indispensabilă pentru orice organizație, având în vedere că progresele angajaților sunt de o importanță reală în creșterea eficienței și dezvoltarea acesteia.

Suntem motivați în demararea prezentei cercetări de interesul manifestat pentru modalitățile practicate de către managerii firmelor în vederea îmbunătățirii performanțelor angajaților, dar și de opiniile acestora din urmă, asupra strategiilor care îi determină să depună eforturi pentru obținerea unor rezultate mai bune în perioada viitoare. Alegerea temei de cercetare a ținut cont de aptitudinile și interesele științifice ale autorului, dar și de următorii factori-cerință: solicitările venite din practica managerială și interesul pentru dezvoltarea științifică a domeniului; cunoașterea de ansamblu a sferei de

cuprindere a temei și formarea unei imagini concrete asupra problemelor pe care le ridică tratarea acesteia; complexitatea și relevanța temei pentru domeniul managerial; natura materialului informațional acumulat până în prezent.

Obiectivele și importanța cercetării

Lucrarea de față este dedicată unui anumit domeniu al managementului de al cărui conținut și calitate depind în mare măsură performanța angajaților și competitivitatea tuturor organizațiilor: managementul resurselor umane.

Lucrarea tratează o problematică de maximă actualitate și cu multiple implicații pentru teoria și practica managerială. Demersul științific necesar elaborării tezei de doctorat a avut la bază convingerea că succesul, performanța și competitivitatea organizațiilor depind, în mare măsură, de calitatea resurselor umane și managementul eficient al acestora.

Subiectul tezei de doctorat este cu atât mai interesant și mai incitant, cu cât preocupările actuale și practica organizațională nu au ajuns la rezultate suficient de convingătoare în acest domeniu, recunoscându-se necesitatea unor noi căutări și implicarea unor forțe suplimentare pentru identificarea de soluții cât mai acceptabile. În plus, pentru că în România studiile (sau rezultatele lor) privind strategiile de îmbunătățire a performanțelor angajaților sunt limitate sau nu sunt suficient de cuprinzătoare, prezenta teză urmărește să contribuie la înlăturarea, cel puțin într-o anumită măsură a acestui neajuns. Ca urmare am considerat necesară realizarea unei cercetări care să vizeze ce strategie de stimulare a performanței este cel mai mult folosită de către companiile investigate, dar și ce i-ar determina de fapt pe angajați să depună eforturi în vederea obținerii unor performanțe superioare.

Literatura de specialitate în domeniul managementului resurselor umane tratează performanța sub aspect cantitativ, doar în cadrul activității de evaluare a angajaților. În cazul de față accentul a fost pus pe a identifica strategii de îmbunătățire a performanțelor în toate activitățile ce țin de managementul resurselor umane. Astfel am reușit să avem o perspectivă cuprinzătoare, care ne-a permis, cu ajutorul unei analize factoriale, să realizăm o clasificare proprie a strategiilor de îmbunătățire a performanțelor, neîntâlnită până acum în literatură.

Tematica generală a domeniului studiat este extrem de vastă. Față de aceasta au fost delimitate obiectivele cercetării la următoarele:

Principalul obiectiv al prezentei cercetări constă în identificarea strategiilor manageriale care contribuie la îmbunătățirea performanțelor angajaților, prin stimularea motivației acestora și măsura în care acestea sunt folosite în practica managerială. În acest sens am întreprins o analiză atât în rândul managerilor cât și în rândul angajaților TESA, pentru a putea surprinde ambele perspective cu privire la obiectivele urmărite.

Obiectivele specifice, derivate din obiectivul principal au fost definite atât la nivel teoretic cât și la nivel aplicativ.

La nivel teoretic obiectivele stabilite au vizat:

- stabilirea rolului și locului ocupat de managementul resurselor umane în cadrul managementului organizației.
- clarificarea teoretică și delimitarea unor concepte aparținând sferei managementului resurselor umane .
- analiza principalelor teorii motivaționale existente în literatura de specialitate prin prisma strategiilor de îmbunătățire a performanțelor.
- analiza activităților managementului resurselor umane care sunt influențate și influențează la rândul lor procesul de evaluare a performanțelor.
- analiza principalelor abordări asupra strategiilor de îmbunătățire a performanțelor existente în literatură.

La nivel aplicativ prin cercetarea realizată am urmărit:

- analiza caracteristicilor procesului de evaluare în firmele studiate
- validarea instrumentului cantitativ de analiză privind
- stabilirea strategiilor manageriale folosite de către managerii firmelor în vederea îmbunătățirii performanțelor propriilor angajați.
- identificarea diferențelor existente între percepția managerilor și cea a angajaților cu privire la modalitățile de îmbunătățire a performanțelor
- identificarea legăturilor între nivelul de educație (pregătire) al angajaților și preferința pentru anumite strategii de îmbunătățire a propriilor performanțelor.
- identificarea cauzelor care duc la scăderea performanțelor angajaților și a măsurilor luate de către manageri în vederea ameliorării acestora.
- înlăturarea ideii preconcepute conform căreia evaluarea performanțelor este una dintre cele mai detestate activități, reprezentând o amenințare pentru angajați, care

deși sunt conștienți de necesitatea acestui proces, manifestă de cele mai multe ori reacții și atitudini reticente.

- formularea de recomandări care să vizeze creșterea performanțelor angajaților prin adoptarea unor strategii motivaționale corelate cu nevoile acestora.

Importanța științifică. La nivel teoretic am realizat o abordare strategică și analitică a domeniului de studiu. Complementar rezultatelor clasice descriptive obținute de studiile care au analizat activitatea de evaluare a performanțelor angajaților, în lucrarea de față nu doar identificăm, dar și analizăm strategiile care determină îmbunătățirea performanțelor în procesul muncii. corelează aceste strategii. Ceea ce aduce în plus această lucrare vizează tocmai faptul că aceste strategii sunt corelate și cu teoriile motivaționale urmărind aplicabilitatea acestora.

Relevanța empirică a temei de cercetare rezidă în utilitate rezultatelor obținute pentru mai multe categorii interesate: managerii generali, managerii de resurse umane, cadre didactice universitare.

Analiza modului de desfășurare a activității de evaluare a performanțelor angajaților TESA a permis identificarea aspectelor pe care atât managerii de resurse umane cât și managementul organizațiilor ar trebui să insiste în vederea îmbunătățirii sistemului și creșterii încrederii și satisfacției angajaților față de această activitate. Prin compararea acestor perspective s-au pus în evidență elementele comune, dar și aspectele de diferențiere.

În cazul cercetării vom utiliza atât date primare colectate prin intermediul chestionarelor distribuite organizațiilor incluse în studiu, cât și date secundare sub forma indicatorilor de performanță și datelor colectate de alți cercetători și prezentate în studiile și revistele de specialitate. Etapa de analiză a datelor va fi urmată de concluziile și propunerile cercetării, momentul critic-valorizator.

Având în vedere aceste argumente de natură științifică și empirică considerăm că prin tema de cercetare aleasă reușim să aducem o contribuție substanțială la îmbogățirea surselor teoretice referitoare la domeniul managementului strategic al resurselor umane, precum și la modalitățile de îmbunătățire a performanțelor angajaților, prin strategiile propuse.

STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU.

Foarte multe studii și cercetări (Grensing, 2001:45; CederBlom, Pernerl, 2002: 131) au în vedere performanța organizațională, însă având în vedere că aceasta se bazează în mare parte pe performanța angajaților din cadrul organizațiilor, am decis să ne îndreptăm atenția asupra performanțelor individuale și asupra strategiilor prin care acestea pot fi îmbunătățite, în vederea atragerii și menținerii unei forțe de muncă de calitate. De multe ori companiile sunt puse în situația de a găsi noi contexte pentru a favoriza performanța. De câte ori managementul organizațiilor sau chiar angajații înșiși nu și-au pus întrebarea dacă un training a adus vreo schimbare? Este foarte costisitor pentru organizații să găsească de fiecare dată noi contexte care să favorizeze apariția unui comportament - noi proceduri, noi traininguri, noi sisteme de evaluare a performanței, o nouă metodă de management. Este mult mai eficient dacă acestea urmăresc ce anume menține un comportament, decât ce îl face să apară.

De la apariția articolului de referință „An Uneasy Look at Performance Appraisal”, al renumitului reprezentat al școlii relațiilor umane, Douglas McGregor, în anul 1957, care se baza pe experiența unor firme precum General Electric și General Mills, accentul a fost pus tot mai mult pe performanță în detrimentul trăsăturilor de personalitate. În concepția autorului, evaluarea trebuie să fie participativă și să se urmărească atât interesele angajatului cât și cele ale companiilor, iar managerul tinde să devină în această ecuație un antrenor și un consilier al indivizilor cu care lucrează.

O parte importantă a cercetărilor teoretice și empirice din acest domeniu urmăresc să evedențieze faptul că strategiile de resurse umane reprezintă un factor de diferențiere în activitatea companiilor, dar le oferă și un avantaj competitiv pe piață (Grund, Sliwka, 2009: 2050; Koning, 2004:3; Longenecker, Fink, 1999:21). În schimb, numărul articolelor și studiilor care stabilesc o legătură clară între strategiile de resurse umane și îmbunătățirea performanțelor la nivel individual (în rândul angajaților) sunt mai reduse, în special în România.

Acesta este în esență, contextul actual în care evoluează organizațiile și în care strategiile de îmbunătățire a performanțelor profesionale dețin un rol cheie în declanșarea mecanismului motivării, al dezvoltării organizaționale și al păstrării celor mai valoroși angajați.

Planul de organizare a conținutului lucrării.

Obiectivelor menționate mai sus le-a fost subordonat planul tezei de doctorat structurat pe șase capitole. Fiecare capitol începe cu o introducere, legată de conținutul și obiectivele capitolului respectiv și prezintă în final o serie de concluzii și opinii personale cu privire la aspectele discutate în cadrul acestuia. După prezentarea aspectelor introductive, incluse în capitolul 1, capitolele 2, 3 și 4 sunt destinate prezentării stadiului cunoașterii în domeniul de cercetare și clarificării informațiilor care constituie baza teoretică necesară pentru realizarea studiului empiric, prezentat cu preponderență în capitolul 5, dar a cărui rezultate se regăsesc și în cuprinsul lucrării.

În capitolul al doilea am realizat o delimitare și o încadrare conceptuală a temei de cercetare prin realizarea unui studiu asupra evoluției gândirii privind tematica studiată.

În cadrul acestui capitol am realizat o revizuire a literaturii specifice managementului resurselor umane, concentrându-ne eforturile analitice asupra unor concepte de bază întâlnite în teoriile managementului resurselor umane. De asemenea sunt prezentate definiții ale noțiunilor cu care operează, importanța, rolul, principiile și obiectivele managementului resurselor umane în organizație.

Pentru a oferi o imagine cât mai exactă asupra stadiului actual al cunoașterii și conceptelor specifice managementului resurselor umane am apelat la o dublă analiză, realizată pe următoarele două direcții: din perspectiva teoriilor și definițiilor consacrate în literatura de specialitate și din perspectiva cercetărilor empirice realizate de-a lungul timpului în domeniul analizat. Aportul nostru în cadrul acestui capitol se concentrează în eforturile de oferire a unor aprecieri personale ce reflectă percepția noastră cu privire la conceptele specifice managementului resurselor umane.

Următoarele aspecte principale sunt abordate pe parcursul său: reliefaarea a numeroase puncte de vedere ale economiștilor români și străini privitoare la importanța și particularitățile resurselor umane; prezentarea managementului resurselor umane în evoluție și delimitarea conceptuală a acestuia; sintetizarea anumitor teorii ale MRU mai cunoscute pe mapamond- abordările Harvard și respectiv, Michigan.

În vederea tratării coerente a problematicii studiate și asigurării unui suport științific adecvat lucrării, în **capitolul al treilea** vom trata evaluarea performanțelor ca o componentă a managementului performanței și legătura dintre evaluare și celelalte activități ale managementului resurselor umane. După prezentarea etapelor procesului de evaluare, vom face o trecere în revistă a alternativelor strategice pe care le au la dispoziție managerii în proiectarea unor sisteme eficiente de evaluare a performanțelor.

Determinarea obiectivelor evaluării, stabilirea standardelor de performanță și alegerea criteriilor de evaluare vor fi de asemenea discutate în cadrul acestui capitol. Acestea ne vor oferi o bază pentru a prezenta în continuare variatele metode de evaluare existente în literatura de specialitate, făcând o clasificare a acestora după mai multe criterii: trăsături, comportamente, rezultate.

Avantajele și dezavantajele acestor metode sunt de asemenea puse în balanță pentru a ne oferi o imagine cuprinzătoare și complexă asupra modului în care trebuie să fie folosite în cadrul organizațiilor și care dintre ele sunt cele mai adecvate pentru atingerea scopurilor organizaționale dar și a celor individuale.

Pe parcursul **capitolului 4** ne propunem ca pe baza literaturii de specialitate studiată, să realizăm o prezentare a strategiilor din domeniul resurselor umane, subliniind rolul acestora în vederea îmbunătățirii performanțelor angajaților și legătura cu strategia generală a organizației. În continuare vom introduce conceptul de motivație, ca factor determinant în creșterea performanțelor individuale și vom trata aplicabilitatea unor teorii și modele motivaționale pentru explicarea unor aspecte referitoare la comportamentul umane. De asemenea pe parcursul acestui capitol ne propunem să prezentăm o viziune proprie asupra strategiilor de îmbunătățire a performanțelor angajaților cu scopul de a ajunge la conturarea, iar mai apoi la dezvoltarea unei clasificări a acestora, prin conceperea unui model. Toate acesta ne vor oferi o bază pentru prezentarea în capitolul următor a rezultatelor obținute în cadrul unei anchete realizată la nivelul firmelor din regiunile centru și nord-vest de pe teritoriul României.

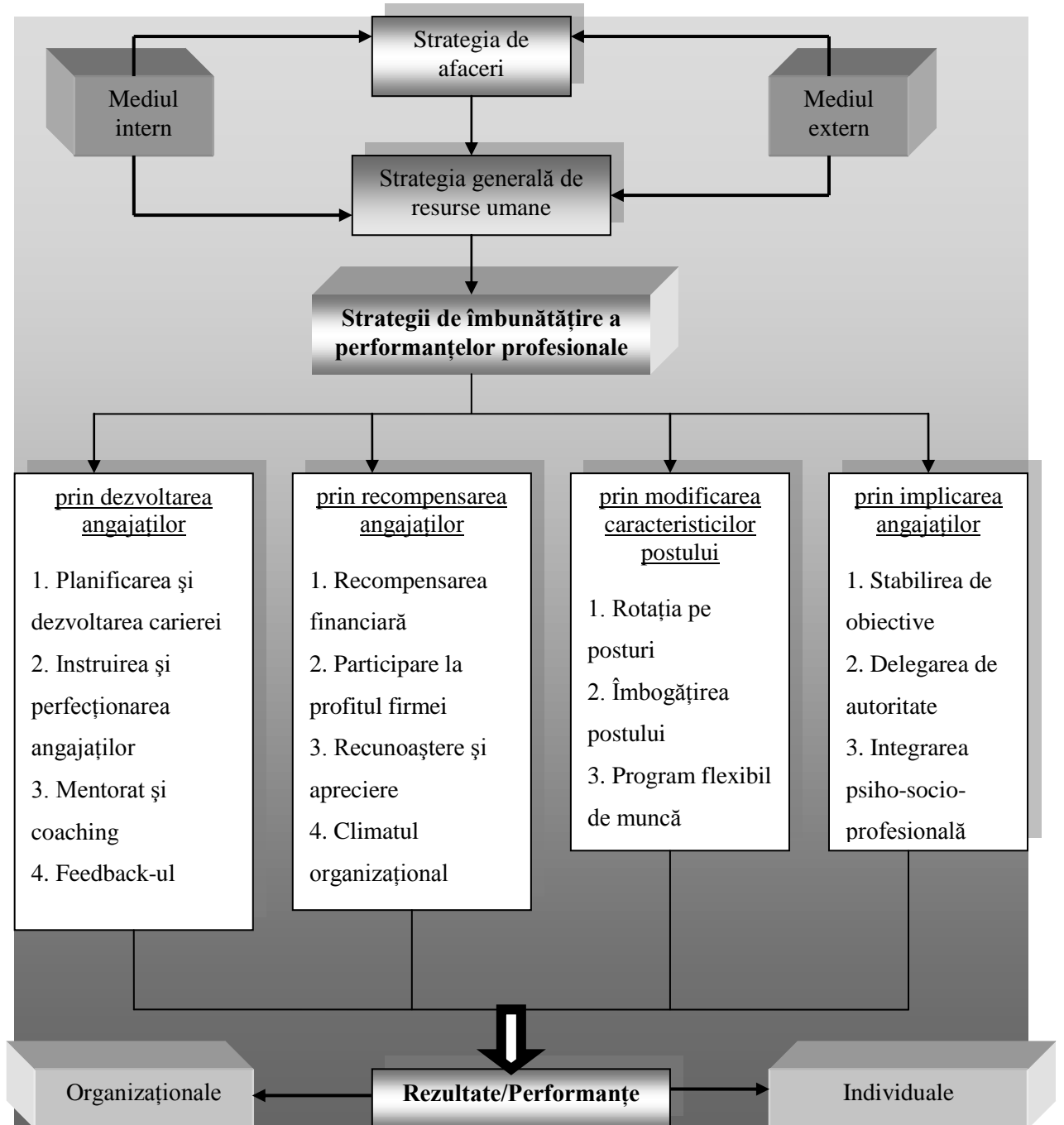


Figura1:Un model integrat privind strategiile de îmbunătățire a performanțelor angajaților

Sursa: concepția autorului

După cum se poate observa în figura 1 pentru o mai bună vizualizare a clasificării strategiilor este prezentat un model al managementului strategic al resurselor umane, ținând cont de necesitatea estimării influențelor, care pot surveni din mediul intern și extern al organizației. Modelul utilizat pentru clasificarea strategiilor a fost elaborat pornind de la un studiu detaliat al literaturii de specialitate. În obținerea performanței

individuale și a eficienței organizaționale, elaborarea strategiilor de resurse umane este o condiție obligatorie, care așa cum se observă în figura 1 se interpune direct în proces.

În capitolul 5 ne propunem să atingem următoarele obiective: determinarea rolului strategiilor de resurse umane în stimularea motivației pentru performanță, identificarea principalelor modalități folosite de către manageri pentru îmbunătățirea performanțelor propriilor angajați, dar și care sunt acțiunile care îi determină pe aceștia din urmă să ajungă la un nivel de performanță ridicat; identificarea cauzelor performanțelor slabe în rândul angajaților, dar și ce măsuri ar adopta managerii în vederea ameliorării acestora; existența unei legături între motivația, performanța și satisfacția angajaților la locul de muncă. Tot în cadrul acestui capitol ne propunem demonstrarea validității sau infirmarea ipotezelor construite pentru această cercetare.

În abordarea aspectelor menționate și pentru a răspunde cât mai bine obiectivelor urmărite, cercetarea cuprinde două paliere: pe de o parte percepția managerilor și atitudinea acestora față de elementele luate în studiu (cu ajutorul rezultatelor obținute prin aplicarea chestionarului I), iar pe de altă parte perspectiva angajaților referitoare la aceleași aspecte (cu ajutorul rezultatelor obținute prin interpretarea chestionarului II). Procedând astfel, scopul este de a putea realiza o paralelă privind poziția mai mult sau mai puțin diferită sau compatibilă a celor două categorii de subiecți investigați.

În vederea tratării coerente a problematicii studiate și asigurării unui suport științific adecvat lucrării am urmat etapele și am utilizat metodele specifice de cercetare în științele economice: documentarea bibliografică, documentarea practică, consultarea specialiștilor, ancheta pe bază de chestionar și pe bază de interviu (Scârnci, 2006). Consultarea specialiștilor considerăm că ne asigură o mai bună clarificare a nevoilor de cercetare, a limitelor unor concepte și definiții, a interpretării datelor și formulării concluziilor.

Realizând lucrarea în jurul a doi piloni, cel teoretic și cel practic aplicativ, aceștia nu au fost analizați și prezentați în mod distinct, într-o anumită ordine, ca două părți separate care nu se întrepătrund, ci asistăm la o interferență a acestora, ceea ce este interesant și benefic, oferindu-ne o imagine integratoare, originală și mult mai valoroasă a tezei de doctorat.

METODOLOGIA CERCETĂRII

Scopul oricărei cercetări este acela de a aprofunda și de a descoperi o realitate mai mult sau mai puțin cunoscută la nivelul simțului comun. Ceea ce ne-am propus în această parte a lucrării este crearea unui cadru metodologic riguros, care să asigure caracterul științific al rezultatelor și concluziilor desprinse.

În cadrul capitolul 5 al tezei de doctorat se regăsește studiul aplicativ privind *strategiile de îmbunătățire a performanțelor profesionale ale angajaților*, realizat printr-o cercetare cantitativă, reprezentată în prima fază de un studiu pilot. Astfel am urmărit să realizăm o analiză preliminară, oferind o primă imagine asupra problematicii studiate și totodată să conturăm coordonatele cercetării propriu-zise.

Metoda de colectare a datelor utilizată în această cercetare este ancheta, iar instrumentul utilizat este chestionarul. Rațiunea alegerii anchetei prin chestionar a fost aceea că mărește consistența întrebărilor și răspunsurilor. Pentru a asigura caracterul științific al demersului, dar și validitatea rezultatelor cercetării am parcurs câteva etape: formularea obiectivelor urmărite prin intermediul acestei anchete, stabilirea ipotezelor, constituirea eșantioanelor (manageri și angajați), administrarea chestionarelor, codificarea răspunsurilor, analiza datelor și desprinderea concluziilor.

Obiectivele cercetării.

Orice cercetare științifică se supune unor interese ale cercetătorului, sistematizate astfel într-o serie de obiective care diferă în funcție de gradul de generalitate. Valorificând avantajele cercetării exploratorii ne propunem să atingem următoarele obiective:

- valorificarea oportunității (pe care o oferă un studiu exploratoriu) de a genera ipoteze de cercetare.
- pilotarea instrumentului cantitativ dezvoltat: chestionarul (testarea și validarea acestuia).
- înțelegerea și explicarea fenomenelor specifice procesului de evaluare a performanțelor.
- analiza caracteristicile procesului de evaluare și a strategiile adoptate de manageri pentru îmbunătățirea performanțelor angajaților.

- identificarea strategiilor manageriale folosite de către managerii firmelor în vederea îmbunătățirii performanțelor propriilor angajați.
- identificarea diferențelor existente între percepția managerilor și cea a angajaților cu privire la modalitățile (strategiile) de îmbunătățire a performanțelor.
- identificarea cauzelor care duc la scăderea performanțelor angajaților și a măsurilor luate de către manageri în vederea ameliorării acestora.
- identificarea modalităților de creștere a obiectivității evaluatorului în opinia angajaților și a managerilor.
- testarea ipotezelor de cercetare

Formularea ipotezelor Aserțiunile teoretice prezentate în cadrul capitolului precedent au constituit puncte de plecare în formularea unei părți a ipotezelor cercetării, propunându-ne demonstrarea validității sau infirmarea lor. În cadrul cercetării noastre am formulat următoarele ipoteze de lucru:

Ipoteza 1: Există o relație directă, pozitivă între nivelul studiilor și preferința angajaților pentru anumite strategii de îmbunătățire a performanțelor.

Ipoteza 2: Există o legătură semnificativă între cauzele performanțelor slabe ale angajaților și motivele care îi determină să obțină rezultate mai bune.

Ipoteza 3: Există diferențe semnificative între manageri și angajați în ceea ce privește modalitățile de creștere a obiectivității evaluatorului în procesul de evaluare a performanțelor.

Ipoteza 4: Există diferențe semnificative între manageri și angajați în ceea ce privește cauzele care determină performanțe slabe în rândul angajaților.

Ipoteza 5: La baza procesului de motivare a angajaților pentru obținerea unor performanțe ridicate se află în general motive de natură extrinsecă.

Ipoteza 6: Gradul de satisfacție al angajaților cu privire la activitatea de evaluare a performanțelor desfășurată în cadrul firmei este scăzut.

Construirea eșantionului În mod evident pentru cele mai multe dintre cercetările realizate nu este posibilă sau nu se justifică analiza și cunoașterea reală a întregii populații. Drept urmare, una dintre soluțiile existente constă în utilizarea unui eșantion al populației. O distincție deja clasică în literatura de specialitate este cea dintre eșantioanele probabilistice (aleatoare) și eșantioanele neprobabilistice (nealeatoare). Deși unele lucrări de statistică ignoră existența tehnicilor neprobabiliste (din rațiuni ce țin de imposibilitatea aplicării teoriei probabilităților), datorită caracteristicilor specifice

domeniului socio-economic, care fac uneori aproape imposibilă îndeplinirea condițiilor respectării unui eșantion care să nu încalce câtuși de puțin legile probabilistice (Rotariu, 2000), considerăm că acestea sunt foarte importante și utile pentru cercetare .

Pentru această fază a cercetării am utilizat o tehnică de eșantionare neprobabilistă (nealeatoare) și anume *eșantionarea pe cote proporționale*, datorită faptului că literatura de specialitate (Datalo, 2010) o consideră ca fiind adecvată pentru studiile exploratorii, având accesibilitate mare și costuri reduse. Definitiv pentru această metodă este faptul că respondenții selectați reprezintă caracteristicile populației incluse. Unul dintre avantajele acestei tehnici constă în posibilitatea de a controla anumite caracteristici ale populației incluse. Pe de altă parte, imposibilitatea calculării erorii de eșantionare, face ca utilizarea acestei tehnici să nu permită generalizarea rezultatelor la întreaga populație.

Deși păstrează limitele eșantionării neprobabilistice, considerăm că această tehnică este analoagă eșantionării probabilistice stratificate, deoarece se asigură că fiecare grup/categorie este reprezentat(ă) în cadrul eșantionului. În acest mod, dacă se realizează o bună identificare a caracteristicilor relevante, fiecare grup care are respectivele caracteristici va putea fi reprezentat în eșantionul studiat, asigurând astfel varietatea indivizilor incluși în eșantion. Caracteristicile pe care le-a stabilit pentru acest studiu vizează: dimensiunea firmei (mică/medie/mare), zona geografică (județele în care se află firmele investigate). În stabilirea caracteristicilor, în funcție de care să fie selectate firmele incluse în eșantion s-a avut în vedere principiul variației maxime. În acest mod se asigură introducerea în eșantion a unor entități cât mai diverse, care să asigure obținerea de rezultate dintr-o paletă cât mai variată de cazuri. Pentru cercetarea de față, populația țintă o reprezintă în cazul nostru firmele din regiunile centru și nord-vest de pe teritoriul României. Eșantionul anchetei pilot a cuprins un număr de 60 firme din domeniul serviciilor și cel al producției. După ce s-au aplicat cele două tipuri de chestionare s-au obținut răspunsuri de la 60 de manageri (manageri generali și manageri de resurse umane) și 93 de angajați, aparținând sferei executive.

Instrumentul de cercetare cantitativă

În vederea atingerii exigențelor și obiectivelor formulate anterior, chestionarele au fost concepute separat pentru cele două grupuri țintă. Unul dintre chestionare este adresat personalului de conducere, managerilor (Anexa 1), iar celălalt chestionar este destinat angajaților (personal TESA) (Anexa 2), pentru a surprinde și perspectiva acestora cu

privire la diferite caracteristici ale procesului de evaluare, desfășurat în cadrul firmei și la modalitățile de îmbunătățire a propriilor performanțe la locul de muncă. Astfel am încercat să surprindem multitudinea de relații și variabile ce se stabilesc între cele două grupuri țintă (manageri și angajați), având în vedere că unele întrebări sunt comune celor două chestionare (indicatorii prezentați având câteva zone tangențiale), astfel încât permit compararea sau corelarea lor.

Pornind de la instrumentul de cercetare pilotat, am păstrat întrebările și itemii pentru care s-au obținut răspunsuri concludente în etapa de pilotare, și au fost modificate itemii pentru care respondenții au întâmpinat dificultăți în a răspunde. La nivel de conținut chestionarul a urmărit să identifice:

- Gradul de utilizare a metodelor de evaluare
- Importanța criteriilor de evaluare
- Categoriile de evaluatori implicați în procesul de evaluare
- Opinii cu privire la cauzele performanțelor slabe obținute de angajați
- Scopul utilizării rezultatelor evaluării performanțelor
- Nivelul de satisfacție al angajaților cu privire la activitatea de evaluare desfășurată în cadrul firmei lor.
- Existența în cadrul firmelor investigate a unor strategii de resurse umane în vederea îmbunătățirii performanțelor angajaților
- Datele socio-demografice privind respondenții și datele de identificare ale firmelor.
- Pentru a obține aceste informații chestionarul a cuprins atât întrebări factuale (spre exemplu întrebările care au urmărit să identifice care sunt etapele folosite în cadrul procesului de evaluare), cât și întrebări de opinie (părerea managerilor cu privire la importanța interviului de evaluare).

În ceea ce privește forma întrebărilor am utilizat preponderent întrebări închise (cu variante de răspuns sau scala Likert cu 5 puncte), dar am optat pentru a include și întrebări deschise, care pot genera răspunsuri mai complexe.

Având în vedere că unul dintre obiectivele acestei anchete este de a identifica strategiile folosite de managementul firmelor pentru îmbunătățirea performanțelor propriilor angajați, prin întrebările deschise am urmărit să permitem respondenților să își poată exprima liber unele opinii, pe baza cărora să putem identifica noi potențiale subteme de interes. Am folosit și o întrebare filtru: „În cadrul firmei se realizează interviul de evaluare?”, în funcție de al cărei răspuns, subiecții au avut posibilitatea de a

trece sau nu la întrebarea subsecventă. Am folosit această întrebare pentru a evita ca la întrebarea următoare să obținem răspunsuri din partea celor care nu practică interviul de evaluare, urmărind astfel o reflectare cât mai fidelă a conținutului acestuia.

În ceea ce privește validitatea instrumentului de cercetare, dat fiind faptul că eșantionul folosit nu este unul probabilistic, nu ne vom aștepta să avem o validitate externă ridicată (adică, rezultatele să fie extinse la întreaga populație). Am încercat însă să asigurăm o bună validitate de construct (validarea unei măsuri pe baza corelației cu alte măsuri ale aceluiași concept), prin modalitatea de elaborare a chestionarului. Astfel, pentru operaționalizarea principalelor teme măsurate prin chestionar am căutat să acoperim o cât mai mare varietate a subtemelor și aspectelor care pot fi cuprinse în cadrul acestora (atât prin apelul la experți, cât și prin studiul literaturii de specialitate). De asemenea o altă modalitate de a verifica validitatea de construct a constat în includerea de întrebări inversate.

REZULTATELE CERCETĂRII.

În ceea ce privește analiza și interpretarea rezultatelor cercetării, acestea vor fi expuse astfel: vom începe cu o descrie generală a eșantionului în funcție de câteva caracteristici, iar apoi vom discuta rezultatele obținute pe eșantionul format din manageri, urmat de eșantionul format din angajați, iar în final vom prezenta în paralel ceea ce s-a obținut pe cele două eșantioane perechi, astfel încât se vor putea evidenția mai bine eventualele diferențe sau puncte comune.

Rezultate privind caracteristicile procesului de evaluare obținute pe eșantionul format din manageri

În majoritatea firmelor (50%) activitatea de evaluare a performanțelor are loc o dată pe an, în 33,3% dintre acestea evaluarea se practică ori de câte ori este necesar, iar în 13,3% dintre cazuri se realizează semestrial. Doi dintre respondenții manageri (3,3%) au declarat că această activitate nu s-a realizat niciodată în cadrul firmei lor. Cercetările realizate pe plan internațional au demonstrat faptul că mulți angajați (80%) cred că un feedback al performanței lor ar trebui oferit mult mai des decât o dată sau de două ori pe an. Acest fapt este susținut și de către noi și de aceea recomandăm mărirea frecvenței evaluărilor, pentru că intervalele anuale pentru evaluare sunt mult prea lungi. Pentru o

extindere a beneficiilor evaluării este indicată reluarea procesului de analiză la anumite intervale de timp, astfel încât să fie posibilă o monitorizare a evoluției performanței, a nivelului de atingere a obiectivelor și a înregistrării progreselor.

Cei mai mulți dintre respondenții investigați (43,3%), susțin că în firma lor se practică atât evaluări formale cât și evaluări informale, iar în 31,7% dintre cazuri, evaluarea performanțelor are loc doar într-un cadru formal. Rezultatele obținute ne arată că în cele mai multe dintre firmele investigate, evaluările sunt atât structurate, având loc la un anumit moment prestabilit, dar se realizează și neconvențional, în cursul activității obișnuite a angajatului, prin discutarea diferitelor probleme și dificultăți pe măsură ce ele apar.

După cum putem observa din tabelul 5.1 rezultatele arată că angajații sunt cel mai adesea evaluați de către șeful departamentului din care fac parte (media 3,29), fiind imediat urmat de superiorul direct al persoanei evaluate (media 3,27) și managerul firmei (media 2,64). Autoevaluarea, care ar trebui să vină în completarea evaluării generale, fiind un instrument prin care angajații își pot susține propria perspectivă, raportat la propriile performanțe, înregistrează o utilizare destul de scăzută în rândul firmelor investigate (media 2,18). Având în vedere că unul dintre scopurile autoevaluării este autodezvoltarea individului, constatăm că implicarea angajaților în procesul de îmbunătățire a propriilor performanțe are loc destul de rar.

Tabelul 5.1 Categoriile de evaluatori implicați în procesul de evaluare

	Cine realizează evaluare performanțelor angajaților în cadrul firmei dumneavoastră.?	Media	Abaterea standard σ
a	Specialiști din departamentul de resurse umane/ managerul de resurse umane	2,12	1,619
b	Șeful departamentului respectiv	3,29	1,548
c	Superiorul direct al persoanei evaluate	3,27	1,715
d	Managerul firmei	2,64	1,520
e	Colegii de pe același nivel ierarhic cu persoana evaluată	1,69	1,120
f	Firme de consultanță specializate	1,47	0,9
g	Clienții firmei	1,84	1,151
h	Angajatul însuși (prin autoevaluare)	2,18	1,415
i	Subordonații persoanei evaluate	1,51	0,791
j	Feedback de 360 de grade	1,75	1,294

Având în vedere că cinci dintre variabile au înregistrat valori sub medie (*colegii de pe același nivel ierarhic cu persoana evaluată, clienții firmei, angajatul însuși, specialiști din departamentul de resurse umane*), după cum se poate observa și în tabelul

5.2, nici în ceea ce privește folosirea feedback-ului de 360 de grade, nu ne puteam aștepta să obținem valori foarte mari ale mediei, având în vedere că acest tip de evaluare presupune implicarea concomitentă a mai multor categorii de evaluatori de pe mai multe niveluri ierarhice. Acest lucru a fost verificat și prin folosirea coeficientului de corelație Pearson, între variabilele implicate în discuție (tabelul 5.2).

Tabelul 5.2: Corelații între categoriile de evaluatori implicați în procesul de evaluare

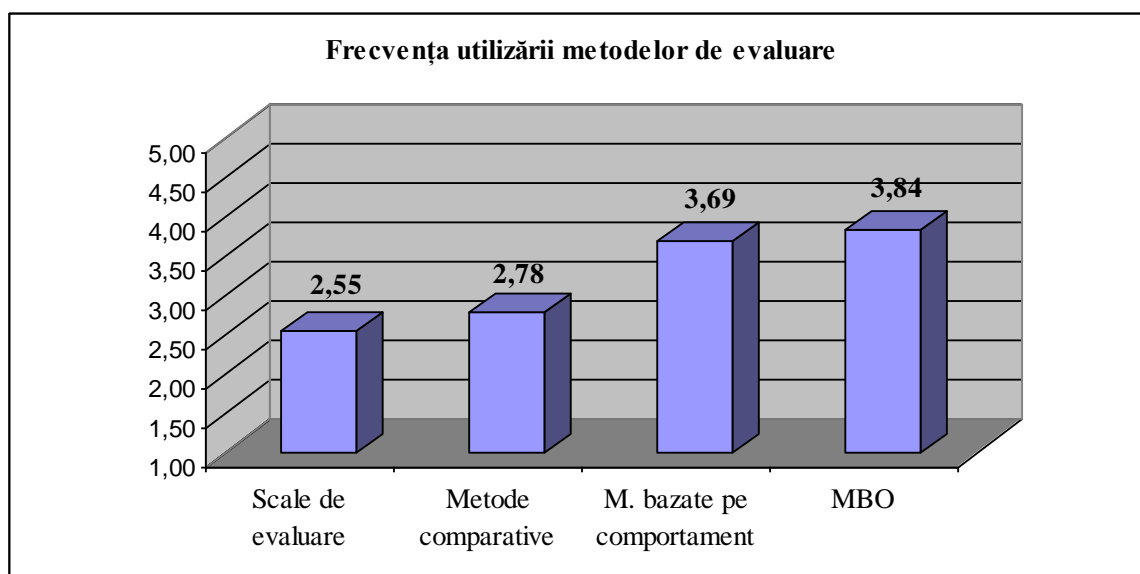
Feedback 360 de grade		Specialiști resurse umane	Colegi	Clienți	Angajatul însuși	Subordonați
	Coeficient Pearson	-0,002	0,334*	0,533**	0,360**	0,448**
	Sig (2-tailed)	0,987	0,014	0,000	0,007	0,001

* Corelația este semnificativă pentru $p < 0,05$

** Corelația este semnificativă pentru $p < 0,01$

În ceea ce privește feedback-ul de 360 de grade, spre deosebire de rezultatul obținut în studiul pilot, unde managerii au declarat că nu au folosit niciodată feedback-ul de 360 de grade în evaluare, în cazul de față media acestei variabile a înregistrat o mică creștere ajungând la 1,75.

În ceea ce privește *metodele de evaluare*, cel mai des este utilizat managementul prin obiective (media 3,84), urmat de metodele bazate pe comportament (media 3,69), și metodele comparative (media 2,78), iar cel mai rar utilizate sunt scalele de evaluare grafice, pentru care s-a obținut o medie de 2,55. (Grafic 5.5).



Grafic 5.5: Distribuția de frecvență a metodelor de evaluare folosite de manageri

Continuând analiza puțin mai aprofundat am corelat variabilele din cadrul celor două întrebări, pentru a observa dacă există vreo legătură între criteriile de evaluare a performanțelor considerate importante de către manageri și metodele aplicate de aceștia. Singura corelație semnificativă găsită este următoarea: managerii care folosesc cel mai frecvent în evaluare scalele grafice sunt și cei pentru care trăsăturile de personalitate ale angajatului sunt considerate printre cele mai importante criterii în evaluare ($r = .867$, $p < 0,05$). Această legătură este argumentată de faptul că scalele de evaluare grafice, ca metodă de evaluare a performanțelor presupun aprecierea separată a fiecărui angajat în ceea ce privește o serie de trăsături de personalitate și calități personale.

Rezultatele cu privire la obiectivele evaluării. Având în vedere că activitatea de evaluare a performanțelor are o foarte mare legătură cu celelalte activități desfășurate în cadrul funcțiunii de resurse umane, prin intermediul următoarei întrebări am dorit să identificăm în ce scopuri sunt cel mai adesea folosite rezultatele evaluării.

După cum se poate observa din tabelul 5.6, invariabilitatea utilizării rezultatelor evaluării în scopul luării unor *decizii administrative* (media 4,22) este demonstrată și de valoarea scăzută a abaterii standard ($\sigma = 0,891$). Aceasta arată că abaterea de la medie este destul de mică, adică aproape toți respondenții manageri afirmă că folosesc rezultatele evaluării pentru luarea unor decizii administrative (reținerea sau promovarea angajatului pe post, dacă evaluarea este favorabilă; transferul, în cazul în care persoana se potrivește mai bine în altă parte; retrogradarea sau concedierea, în cazul unei evaluări nefavorabile).

Așa cum remarcăm din tabelul 5.6, din punctul de vedere al respondenților manageri, *motivarea și recompensarea angajaților* reprezintă un alt scop important al activității de evaluare a performanțelor (media 3,92).

Tabelul 5.6: Scopurile activității de evaluare a performanțelor

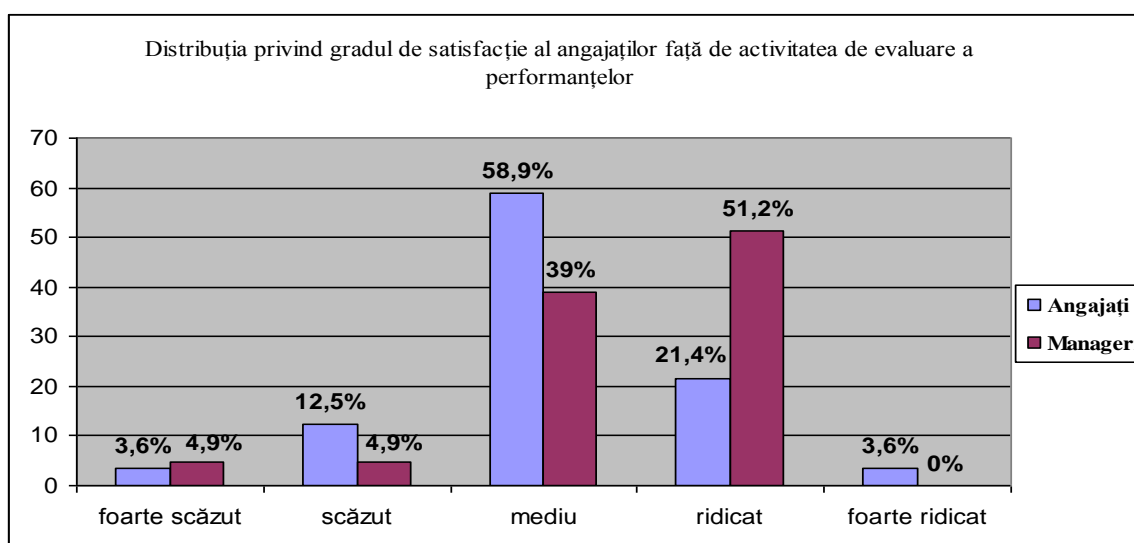
	În ce scop sunt folosite rezultatele evaluării performanțelor?	Media	Abaterea standard
a	Deciziile administrative (promovare concediere, retrogradare, transfer)	4,22	0,891
b	Motivarea și recompensarea angajaților	3,93	1,168
c	Analiza și evaluarea posturilor	3,76	1,138
d	Instruirea și dezvoltarea angajaților	3,71	0,936
e	Recrutarea și selecția	3,4	1,486
f	Planificarea și dezvoltarea carierei angajaților	3,25	1,220
g	Planificarea resurselor umane	2,85	1,446
h	Integrarea la locul de muncă a angajaților	2,64	1,393

În ceea ce privește variabila *recrutarea și selecția*, media obținută este de 3,40. Evaluarea performanțelor angajaților începe astfel prin a fi un proces de validare a procedurilor de selecție a personalului, pentru că ne oferă un feedback cu privire la faptul dacă selecția a fost sau nu una reușită.

Observăm din tabelul de mai sus că pentru variabila *integrarea la locul de muncă a angajaților* s-a obținut media cea mai mică (2,64) și nu reprezintă neapărat un scop al activității de evaluare, chiar dacă 64% (media 3,2) dintre manageri consideră că slaba integrare a angajaților în colectivul de muncă este una dintre cauzele performanțelor slabe ale acestora (rezultatul a fost preluat din următorul subcapitol, tabelul 5.13). Această situație scoate și mai mult în evidență faptul că în firmele românești integrarea angajatului la locul de muncă, la diferite niveluri nu este o preocupare a managerilor, dar se dovedește totuși că are repercusiuni asupra evoluției viitoare a acestuia.

Satisfacția angajaților privind activitatea de evaluare desfășurată în cadrul firmei. Ipoteza: *Gradul de satisfacție al angajaților cu privire la activitatea de evaluare a performanțelor desfășurată în cadrul firmei este scăzut.*

Am observat că există o anumită discrepanță între aprecierea managerilor, care supraevaluează satisfacția angajaților (un procent de 51,2% au răspuns că nivelul de satisfacție este unul ridicat), în raport cu angajații, pentru majoritatea acestora (58,9%) gradul de satisfacție față de activitatea de evaluare a performanțelor fiind mediu. Doar mai puțin de un sfert dintre respondenții angajați (21,4%) au raportat un nivel ridicat al satisfacției. După cum se poate vedea din graficul 5.6, răspunsurile angajaților urmează destul de îndeaproape distribuția normală a lui Gauss.



Graficul 5.6: Diagrama de comparație privind gradul de satisfacție al angajaților față de activitatea de evaluare

Rezultate obținute pe eșantionul format din angajați.

În continuare sunt prezentate și analizate distribuțiile de frecvență și unele corelații rezultate în urma prelucrării răspunsurilor primite din partea angajaților, din cadrul firmelor investigate.

În ceea ce privește desfășurarea activității de evaluare a performanțelor, 37,5% dintre angajați sunt îngrijorați de aceasta și de rezultatele pe care le vor obține, iar pentru 44,3% concedierea din firma în care lucrează, ca urmare a înregistrării unor performanțe slabe îi va afecta sau descuraja foarte mult. La polul opus, 6,8% dintre angajați nu s-ar simți deloc afectați în cazul în care performanțele slabe înregistrate ar fi cauza concedierii lor din firmă, iar 8,00% nu manifestă deloc îngrijorare vizavi de activitatea de evaluare și de rezultatele pe care le vor obține.

Continuând analiza, mai în profunzime am surprins faptul că angajații, pentru care rezultatele obținute în urma evaluării nu reprezintă motive de îngrijorare, nu sunt afectați sau descurajați de faptul că ar putea fi concediați ca urmare a înregistrării unor performanțe slabe ($r = .369$, $p < 0.05$). În schimb în ceea ce privește legătura dintre vârsta angajaților, vechimea lor în cadrul organizației și faptul că ar putea fi concediați ca urmare a înregistrării unor performanțe slabe, nu am identificat nicio corelație semnificativă din punct de vedere statistic ($p > 0,05$).

În continuare sunt prezentate comparativ *rezultatele cu privire la modalitățile folosite de către manageri pentru îmbunătățirea performanțelor indivizilor* dar și ceea ce îi determină pe angajați să aibă performanțe mai bune la locul de muncă; toate acestea fiind determinate de perspectiva angajaților.

Rezultatele obținute confirmă importanța accentuată acordată de către angajați motivațiilor de natură extrinsecă (recompensare în concordanță cu rezultatele obținute, media 4,49), semnalând că nevoile de bază nu sunt pe deplin satisfăcute, iar nevoile de rang superior și motivațiile intrinseci nu se manifestă decât în proporție foarte scăzută.

Tabel 5.9: Modalitățile de îmbunătățire a performanțelor angajaților în cadrul firmelor respondente

	Ce vă determină să obțineți performanțe mai bune la locul de muncă și ce modalități sunt folosite în acest scop în cadrul firmei dvs?	Media Ce vă determină să obțineți performanțe mai bune?	Media Ce modalități sunt folosite de către manageri
a	Promovarea	3,75	2,40
b	rotația pe posturi	<u>2,68</u>	2,24
c	Oferirea de feedback specific și permanent	3,69	2,78
d	Managementul și dezvoltarea carierei angajaților	4,08	2,52
e	Realizarea echilibrului între viața personala/familială și viața profesională (timp flexibil de muncă)	3,93	2,62
f	Programe de instruire și dezvoltare a angajaților	4,08	2,64
g	Recunoașterea și aprecierea publică a angajaților pentru rezultatele obținute	3,47	2,62
h	Facilitarea integrării angajaților în firmă imediat după angajare	3,53	3,08
i	Existența unui sistem de mentorat care să ghideze și să orienteze angajații	3,4	2,04
j	Recompensare în concordanță cu rezultatele obținute	4.49	2,46
k	Climatul organizațional (promovarea atitudinii pentru performanță, comunicarea, relațiile cu colegii/superiorii, condițiile de muncă)	4,28	3,2
l	Stabilirea obiectivelor angajaților	4,23	3,26
m	Îmbogățirea postului (mai multe sarcini responsabilități, fără o avansare în ierarhie)	2,8	3,62
n	Acordarea unei cote parte din profitul firmei (sub formă de acțiuni)	3,75	<u>1,52</u>
o	Implicarea angajaților în cadrul firmei	3,57	2,66
p	Delegarea de autoritate, împuternicirea angajaților	3,45	2,74
r	Stimularea creativității și a inițiativei angajaților	4,08	2,72
s	Munca în sine	3,53	-

Pentru a verifica ipoteza: „Există o relație directă, pozitivă între nivelul studiilor și preferința angajaților pentru anumite strategii de îmbunătățire a performanțelor” am continuat analiza în profunzime și am corelat itemii din cadrul acestei întrebări cu unele caracteristici socio-demografice ale respondenților, și anume nivelul studiilor, iar rezultatele obținute sunt prezentate în continuare.

Tabelul 5.10: Corelațiile dintre modalitățile de creștere a performanțelor angajaților și nivelul studiilor acestora

	Modalități de creștere a performanței	Nivelul studiilor	
		Coeficient Pearson	Sig (2-tailed)
Prin dezvoltare angajaților	Feedback-ul specific și permanent	0,203	0,053
	Dezvoltarea carierei angajaților	0,30	0,218
	Programe de instruire și dezvoltare a angajaților	0,155	0,139
	Existența unui sistem de mentorat	0,154	0,143
Prin recompensarea angajaților	Climatul organizațional	0,177	0,091
	Recompensare în concordanță cu rezultatele obținute	0,14	0,893
	Acordarea unei cote parte din profitul firmei (sub formă de acțiuni)	0,345**	0,01
	Recunoașterea și aprecierea publică a angajaților pentru rezultatele obținute	0,107	0,308
Prin modificarea caracteristicilor postului	Rotația pe posturi	0,221*	0,035
	Îmbogățirea postului	0,330**	0,001
	Realizarea echilibrului între viața personala/familială și viața profesională	0,105	0,318
	Promovarea	0,21	0,845
Prin implicarea angajaților în cadrul firmei	Delegarea de autoritate, împuternicirea angajaților	0,143	0,171
	Implicarea angajaților în cadrul firmei	0,245*	0,024
	Stabilirea obiectivelor angajaților	0,124	0,240
	Stimularea creativității și a inițiativei angajaților	0,197	0,59

* Corelația este semnificativă pentru $p < 0,05$

**Corelația este semnificativă pentru $p < 0,01$

Observăm din tabelul 5.10 că variabila *îmbogățirea postului* corelează puternic cu nivelul studiilor angajaților ($p < 0,01$). Acest lucru este explicabil prin tendința ca la un nivel ridicat de pregătire, angajații să aștepte un nivel mai ridicat de complexitate a sarcinilor. Totodată tendința se poate explica prin faptul că studiile superioare permit o deschidere mai largă în sfera muncii decât studiile medii care la un moment dat pot plafona angajatul. Această informație este deosebit de importantă pentru managementul firmelor, în condițiile în care îmbogățirea conținutului muncii este un instrument de motivare intrinsecă pentru angajați, prin realizări, recunoaștere și responsabilitate, determinând performanță și stabilitate.

Influența studiilor absolvite de către angajați asupra modului în care aceștia valorizează *implicarea lor în cadrul firmei*, ca modalitate de stimulare a performanței este redată prin obținerea unei corelații directe, pozitive între aceste două variabile ($r =$

0,245; $p < 0,05$). La fel cum au demonstrat și cercetările întreprinse la Hawthore, conduse de către Elton Mayo, sentimentul participării/implicării angajaților în anumite activități din cadrul firmei este un mecanism de motivare ce poate depăși uneori condițiile de muncă.

Observăm din tabelul 5.10 că și variabila acordarea unei cote parte din profitul firmei (sub formă de acțiuni) corelează puternic cu nivelul studiilor angajaților ($p < 0,01$). Deși această variabilă s-a situat pe ultimul loc în rândul modalităților folosite de către manageri (media 1,52) pentru creșterea performanțelor angajaților, totuși această informație este importantă pentru managementul firmelor, constituind o posibilă modalitate de motivare a angajaților, în special a celor mai performanți, având în vedere că nu poate fi aplicată la nivelul întregului personal din cadrul unei firme.

Pe baza celor prezentate ipoteza: „Există o relație directă, pozitivă între nivelul studiilor și preferința angajaților pentru anumite strategii de îmbunătățire a performanțelor” este confirmată.

O legătură statistică semnificativă pe care am obținut-o este următoarea: angajații care consideră că slaba integrare în colectivul de muncă este o cauză a performanțelor slabe, sunt motivați pentru îmbunătățirea rezultatelor de climatul organizațional (comunicarea, relațiile cu colegii, condițiile de muncă) ($r = 0,418$ $p < 0,05$). Într-adevăr atât timp cât nu va exista o atmosferă de lucru favorabilă, lipsită de conflicte sau alte relații tensionate, angajații nu vor utiliza potențialul de care dispun la maxim și în consecință nu se vor obține performanțe superioare. Informația este importantă pentru managementul firmelor în condițiile în care stimularea cooperării între angajați determină performanța. În consecință ***ipoteza există o legătură semnificativă între cauzele performanțelor slabe ale angajaților și motivele care îi determină să obțină rezultate mai bune este validată.***

Rezultatele obținute pe cele două eșantioane perechi (manageri și angajați)

Pentru a observa dacă există diferențe semnificative între răspunsurile respondenților manageri respectiv angajați (ne referim doar la întrebările comune, care au fost adresate ambelor părți), în interpretarea rezultatelor ne vom folosi de valorile testului t pe cele două eșantioane, perechi

Referindu-ne la *scopurile pentru care au fost folosite rezultatele ultimei evaluări a performanțelor, în cadrul firmelor investigate*, observăm din tabelul 5.11 că în cazul

tuturor variabilelor se înregistrează diferențe semnificative între cele două grupuri (manageri și angajați), ceea ce dovedește că angajații nu au fost înștiințați de la început asupra scopului evaluării sau rezultatele evaluării nu au fost în final folosite în scopul stabilit apriori. De aceea suntem de părere că este nevoie ca ambele părți participante (evaluatori și evaluați) să conștientizeze și să cadă de acord asupra scopului activității de evaluare a performanțelor.

Tabelul 5.11: Scopurile folosirii rezultatelor evaluării performanțelor

	În care dintre următoarele scopuri au fost folosite rezultatele ultimei evaluări?	Media (manageri)	Media (angajați)	Valoare test <i>t</i>
a	Promovarea angajaților	3,72	2,08	6,072*
b	Recompensarea echitabilă a angajaților	3,8	2,35	5,633*
c	Feedback-ul performanței	3,84	2,94	3,731*
d	Determinarea nevoilor de instruire și dezvoltare a propriilor angajați	3,32	2,42	3,329*
e	Îmbunătățirea performanțelor angajaților în postul actual	3,72	2,44	5,658*
f	Suport motivațional	3,4	2,23	5,790*
g	Planificarea carierei profesionale	2,89	1,77	4,813*
h	Concedieri, retrogradări, transferuri	2,88	1,73	4,077*

*Valori ale testului *t* (pe eșantioane perechi), care indică diferențe semnificative ($p < 0,01$), între cele două scoruri comparate

Așa cum se prezintă datele în tabelul 5.10, pentru cei mai mulți dintre respondenți principalul scop în care au fost folosite rezultatele ultimei evaluări este *feedback-ul performanței* (media 3,84; respectiv 2,94). Un feedback inteligent oferă lămuriri asupra problemei ce îi preocupă pe evaluatori și nu se mulțumește doar să arate ceea ce nu merge. Feedback-ul are menirea să furnizeze angajaților informații despre abilitățile pe care trebuie să și le dezvolte pentru a ajuta organizația să-și îndeplinească obiectivele.

Referindu-ne la *modalitățile de creștere a obiectivității evaluatorului* în procesul de evaluare a performanțelor, observăm din tabelul 5.12, dar și din graficul 5.9 că în cazul a două dintre variabile se înregistrează diferențe semnificative între cele două grupuri (manageri și angajați).

Tabelul 5.12: Modalități de creștere a obiectivității evaluatorului, pe cele două eșantioane perechi

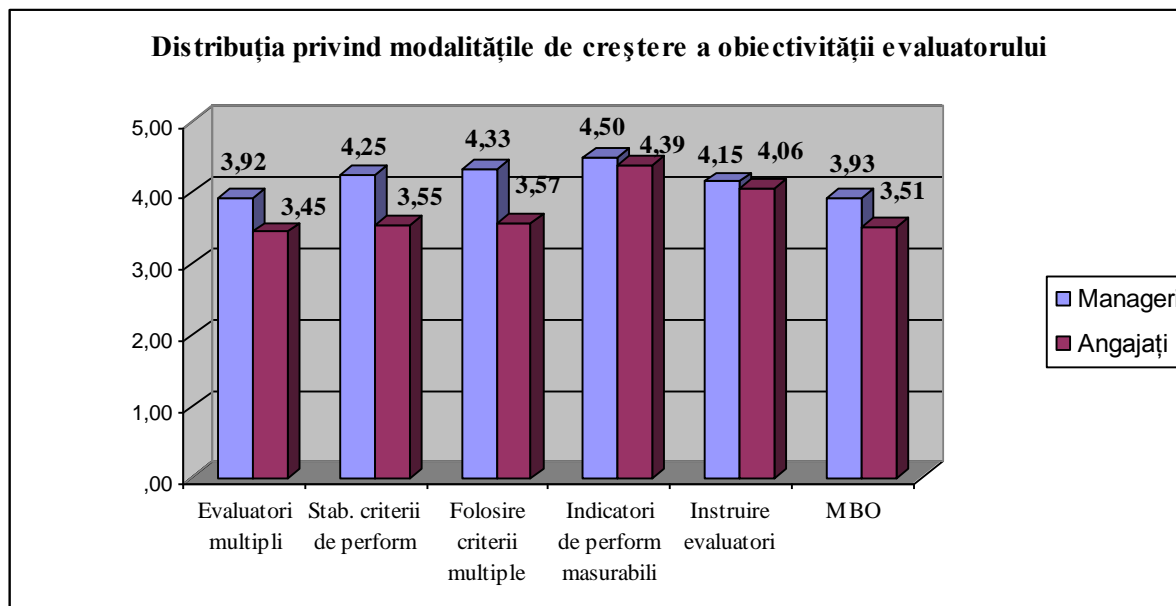
	Cum credeți că poate crește obiectivitatea evaluatorului în procesul de evaluare a performanțelor	Media (manageri)	Media (angajați)	Valoare test <i>t</i>
a	Existența evaluatorilor multipli	3,92	3,45	1,015
b	Stabilirea criteriilor de performanță, apriori	4,25	3,55	2,065*
c	Folosirea criteriilor de performanță multiple	4,33	3,57	2,606*
d	Stabilirea unor indicatori de performanță măsurabili/cuantificabili	4,50	4,10	0,446*
e	Participarea evaluatorilor la cursuri de instruire/pregătire în acest scop	4,15	4,06	0,229
f	Folosirea managementului prin obiective (sau alte metode obiective de evaluare)	3,93	3,51	2,091*

*Valori ale testului *t* (pe eșantioane perechi), care indică diferențe semnificative ($p < 0,05$), între cele două scoruri comparate

Atât în cazul variabilei *stabilirea criteriilor de performanță apriori* (media 4,25), cât și în cazul variabilei *folosirea criteriilor de performanță multiple*, (4,33) mediile înregistrează valori mai mari în cazul managerilor, decât în cazul angajaților (valorile testului *t* pe eșantioane perechi indică existența unor diferențe semnificative). O explicație ar putea fi faptul că, managerii au răspuns la întrebare plasându-se pe poziția de evaluatori și astfel apreciază acei factori, care le-ar facilita lor cel mai mult deciziile, în privința acordării calificativelor.

Ambele grupuri consideră că cea mai bună modalitate de creștere a obiectivității evaluatorului este *stabilirea unor indicatori de performanță măsurabili/cuantificabili* (media 4,5 respectiv 4,10). Când procesul de evaluare a performanței nu se bazează pe un set clar de criterii specifice privind performanța, este probabil ca el să fie influențat de opiniile personale ale celui care face evaluarea, fiind o reflectare a percepțiilor acestuia.

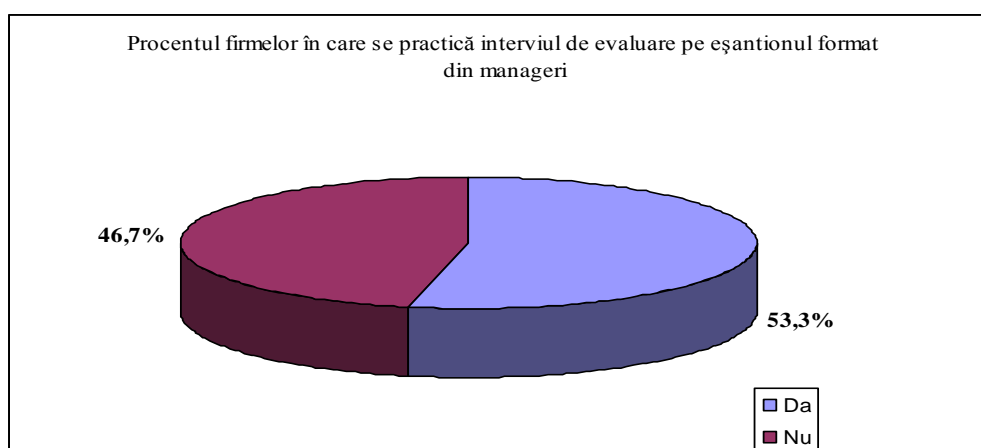
Observăm din graficul 5.9 că diferența cea mai mică între răspunsurile celor două grupuri o înregistrează variabila *participarea evaluatorilor la cursuri de instruire*, media 4,15 în cazul managerilor, respectiv 4,06 în cazul angajaților. Ambele grupuri consideră că instruirea este o metodă necesară pentru creșterea obiectivității evaluatorului, însă nu prea este practică în cadrul firmelor.



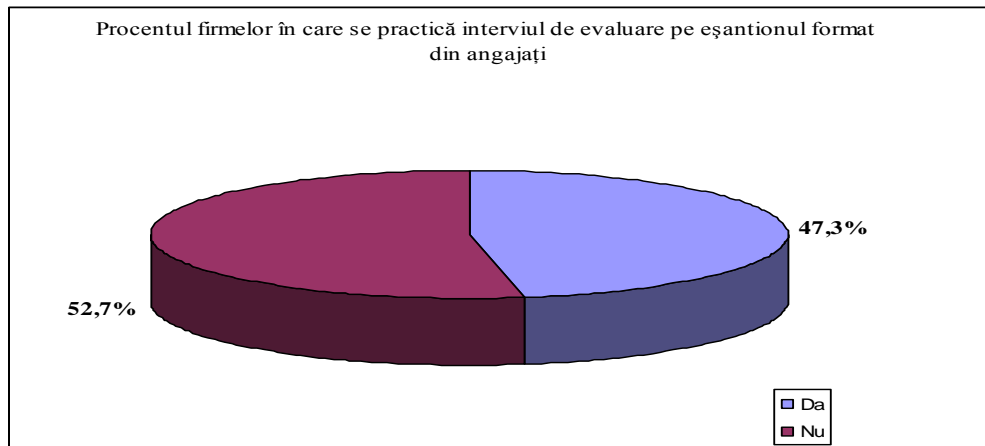
Graficul 5.9: Diagrama de comparație cu privire la modalitățile de creștere a obiectivității evaluatorului

Din punctul nostru de vedere, pentru a beneficia de o evaluare cât mai corectă și eficientă a performanțelor angajaților, firmele ar trebui să aibă un program de instruire al evaluatorilor în care să fie explicată în detaliu metodologia evaluării și să-i facă să înțeleagă că rolul lor este în primul rând acela de a ajuta angajații să își îmbunătățească rezultatele, nu de a-i critica și sancționa.

Observăm din graficele de mai jos (5.10 și 5.11) că în 53,3% dintre firmele investigate, pe eșantionul format din manageri se practică interviul de evaluare, iar restul de 46,7% declară că în firmele lor nu are loc această etapă în procesul de evaluare a performanțelor.



Grafic 5.10: Distribuția respondenților manageri privind practicarea interviului de evaluare



Grafic 5.11: Distribuția respondenților angajați privind practicarea interviului de evaluare

Pe eșantionul format din angajați proporția este inversată, majoritatea angajaților declarând că în cadrul firmei lor nu are loc interviul de evaluare. Comunicarea rezultatelor evaluării este o experiență emoțională pentru ambii participanți la interviu. Foarte mulți manageri găsesc dificilă discutarea aspectelor negative ale evaluării și de aceea, încearcă să evite interviul feed-back. Un angajat poate să nu fie întotdeauna conștient de slăbiciunile sale și de consecințele acestora; ele nu vor putea fi eliminate dacă angajatul nu este conectat la acest feed-back.

Considerăm că interviul de evaluare joacă un rol important în crearea unei atmosfere de încredere la locul de muncă și în dezvoltarea relațiilor interpersonale. În cadrul acestuia, angajatul este ajutat să își înțeleagă mai bine problemele, să își asume responsabilitatea pentru acestea și să gândească modalități de depășire a acestora prin utilizarea propriilor resurse interioare; astfel vor fi evitate multe probleme înainte ca acestea să degereze în conflicte.

Aspecte importante în cadrul interviului de evaluare. Pentru respondenții manageri am identificat că cel mai important aspect este *confidențialitatea rezultatelor evaluării (media 4,29)*. (Tabelul 5.13). Într-adevăr crearea condițiilor pentru păstrarea confidențialității aprecierilor oferite de către evaluatori este un aspect foarte important în procesul evaluării. Se recomandă ca pentru o evaluare obiectivă să nu se cunoască în mod direct aprecierile evaluatorilor unici, ci suma evaluărilor acestora. Astfel, pe lângă creșterea obiectivității rezultatelor, se previn eventualele conflicte intraorganizaționale, care ar putea să apară ca reacție la adresa evaluatorilor.

Tabel 5.13: Factori care determină eficacitatea interviului de evaluare

	În cadrul interviului de evaluare căror aspecte le acordați o importanță deosebită?	Media (manageri)	Media (angajați)	Valoare test <i>t</i>
a	Abilitățile, competențele (de comunicare, de consiliere) și pregătirea evaluatorului	4,21	4,46	-1,085
b	Utilizarea datelor evaluării în scopul stabilit apriori	3,96	3,66	0,999
c	Confidențialitatea rezultatelor evaluării	4,29	4,02	0,903
d	Durata de timp alocată fiecărui angajat	4,07	3,71	1,300
e	Locul de desfășurare a interviului de evaluare	3,25	4,15	0,303
f	Pregătirea conținutului discuției	4,18	4,02	0,567
g	Oferirea feedback-ului specific de către evaluator	4,18	4,41	-0,842
h	Stabilirea împreună cu angajatul a obiectivelor de performanță pentru perioada viitoare	4,21	4,46	-0,908
i	Discutarea cauzelor performanțelor slabe ale angajaților	4,18	4,46	-1,036
j	Realizarea unui plan de dezvoltare, cu acțiuni specifice pentru îmbunătățirea performanțelor angajaților	4,07	4,09	-1,862
k	Întocmirea unui plan de instruire și perfecționare pentru angajații cu performanțe slabe	4,11	4,34	-0,953
l	Oferirea posibilității angajaților de a-și exprima propriile opinii	4,07	4,73	-2,672*

*Valori ale testului *t* (pe eșantioane perechi), care indică diferențe semnificative ($p < 0,01$), între cele două scoruri comparate

În schimb desprindem că angajații suferă de *imposibilitatea exprimării propriilor păreri și idei în timpul interviului de evaluare* (media 4,73). Tot la această variabilă identificăm din tabelul 5.13 că există o diferență semnificativă, de altfel și singura între răspunsurile celor două grupuri (valoarea testului *t* este -2,672, pentru $p < 0,01$). Înțelegem că din perspectiva managerilor, nu apare problema ca în timpul interviurilor de evaluare să nu le acorde angajaților posibilitatea de a-și exprima propriile opinii.

Pentru ambele grupuri al doilea aspect ca importanță îl reprezintă *abilitățile, competențele (de comunicare, de consiliere) și pregătirea evaluatorului*, pentru care s-a obținut o medie de 4,21 respectiv 4,46. Într-adevăr este important ca managerii-evaluatori să aibă abilități de consiliere de bază, fără a pretinde să fie consilieri profesioniști. Aceste deprinderi vor fi necesare în momentul discutării cauzelor performanțelor slabe, a nevoilor de training ale angajatului evaluat, sau în situația în care acesta se simte incapabil să facă față stresului muncii, sau dacă are probleme familiale și disciplinare.

Un alt aspect căruia i se acordă importanță în cadrul interviului de evaluare, atât din perspectiva managerilor cât și din punctul de vedere al angajaților este *stabilirea împreună cu angajatul a obiectivelor de performanță pentru perioada viitoare (media 4,21; respectiv 4,26)*. Considerăm că obiectivele trebuie să fie clar formulate, realizabile și acceptate de către angajat.

După cum reiese din tabelul 5.13 cel mai important pentru angajați este ca în timpul interviului de evaluare să își poată *exprima punctul de vedere și opiniile* (media 4,73). Așa cum remarcăm, din punctul de vedere al angajaților, feedback-ul primit din partea evaluatorului este un alt aspect util în timpul interviului de evaluare (media 4,41). Este firesc ca managerul/evaluatorul să ofere angajatului posibilitatea de a a-și expune propria perspectivă, pentru a afla dacă au fost și alte cauze care au generat performanțe mai scăzute (dependența de activitatea unui alt departament/angajat, lipsa resurselor financiare, materiale, umane, temporale, probleme în viața personală).

Cauzele performanțelor slabe obținute de către angajați

Din perspectiva managerilor, cele mai frecvente probleme legate de înregistrarea unor performanțe slabe în rândul angajaților se referă la: *slaba pregătire profesională* (media 4,05), *necorelarea rezultatelor obținute cu recompensele primite* (media 3,30), și *o slabă integrare în colectivul de muncă* (media 3,20). Din perspectiva angajaților cele mai invocate cauze sunt: *necorelarea rezultatelor obținute cu recompensele primite* (media 4,13), *urmată imediat de o slabă motivare financiară* (media 4,11).

Tabel 5.14 Cauzele performanțelor slabe ale angajaților pe cele două eșantioane perechi

	Care considerați că sunt în general cauzele performanțelor slabe ale angajaților?	Media (manageri)	Media (angajați)	Valoare test <i>t</i>
a	O slabă motivare financiară	2,95	4,11	-5,341**
b	Lipsa unui program de muncă flexibil	2,63	2,88	-1,038
c	Necorelarea rezultatelor cu recompensele primite	3,30	4,13	-4,706**
d	O slabă integrare în colectivul de muncă	3,20	2,85	2,072*
e	O slabă pregătire profesională	4,05	3,66	1,736
f	O muncă prea monotună	2,50	2,87	-1,855
g	O muncă prea solicitantă	2,82	2,88	-0,742
h	Nu se comunică clar angajaților rezultatele așteptate	2,35	3,37	-5,301**
i	Angajații nu cunosc sarcinile și responsabilitățile ce le revin	2,47	3,38	-3,749**

j	Existența/apariția unor factori independenți de persoana celui evaluat (dependența de activitatea unui alt departament/angajat, lipsa resurselor financiare, materiale, umane, temporale)	3,07	3,14	0,041
---	---	------	------	-------

*Valori ale testului t (pe eșantioane perechi), care indică diferențe semnificative ($p < 0,05$), între cele două scoruri comparate

**Valori ale testului t (pe eșantioane perechi), care indică diferențe semnificative ($p < 0,01$), între cele două scoruri comparate

Comparând rezultatele obținute pentru cele două grupuri, în ceea ce privește *cauzele performanțelor slabe ale angajaților* observăm din tabelul 5.14 că există diferențe semnificative, din punct de vedere statistic între răspunsurile acestora, ($p < 0,05$ și $p < 0,01$), spre deosebire de studiul pilot în care nu a fost identificată nicio diferență în acest sens. Așa cum era de așteptat, angajații consideră într-o măsură mai mare decât managerii că principale cauze ale performanțelor slabe sunt de natură financiară; putem observa din tabelul 5.13, că valorile testului t pe eșantioane perechi indică existența unor diferențe semnificative pentru variabilele: *slabă motivare financiară* și *necorelarea rezultatelor obținute cu recompensele primite*. Considerăm că rezultatele astfel obținute se datorează și faptului că recompensele nu justifică în mintea angajatului supraefortul necesar pentru îmbunătățirea performanței; suntem de părere că recompensarea trebuie să fie percepută de către ceilalți angajați din cadrul grupului ca fiind corectă și echitabilă, astfel încât aceștia să nu simtă resentimente pentru diminuarea propriului nivel de performanță. Într-adevăr banii sunt cea mai clară și frecventă modalitate de stimulare, însă nu sunt singurul mijloc de motivare a angajaților (Popescu, 2009:229). De fapt, angajații care percep nivelul de salarizare ca fiind corect răspund și la stimulente nemateriale.

Spre deosebire de angajați, managerii consideră că acestora li se comunică *clar rezultatele așteptate* și își *cunosc sarcinile și responsabilitățile ce le revin* și de aceea nu sunt de părere că aceste cauze ar afecta performanțele lor. Și în cazul acestor două variabile, valorile testului t ne arată că se înregistrează diferențe semnificative între cele două grupuri ($p < 0,01$). (Tabelul 5.14).

În consecință ipoteza: „Există diferențe semnificative între manageri și angajați în ceea ce privește cauzele care determină performanțe slabe în rândul angajaților” se confirmă.

Măsurile luate de către manageri în cazul în care angajații obțin rezultate sub standarde

Rezultatele obținute pe eșantionul format din manageri arată faptul că cel mai adesea aceștia *identifică împreună cu angajatul acțiuni specifice ce pot duce la îmbunătățirea performanțelor acestuia* (media 3,85), iar apoi identifică la nivel de conducere măsuri concrete în acest sens (media 3,76). Într-adevăr acestea ar fi printre primele și cele mai de dorit măsuri care trebuie luate.

Tabel 5.15: Măsurile luate de către manageri în cazul în care angajații obțin rezultate sub standarde

	Cum se procedează în cazul în care angajații obțin rezultate sub așteptări?	Media (manageri)	Media (angajați)	Valoare test <i>t</i>
a	Identificați împreună cu angajatul acțiuni specifice ce pot duce la îmbunătățirea performanțelor acestuia	3,85	2,68	5,398**
b	Identificați la nivel de conducere măsuri concrete de îmbunătățire a performanțelor angajatului	3,76	2,76	5,099**
c	Aplicați sancțiuni financiare (diminuare comision, diminuare salariu, penalizări)	2,67	3,14	-1844
d	Aplicați sancțiuni non financiare (avertismente verbale, muștrări, concediere, retrogradări)	3,22	3,5	-1,330
e	Vă interesați dacă rezultatele slabe sunt consecința unor factori externi sau personali și țineți cont de acest fapt	3,56	2,72	3,815**
f	Identificați o altă persoană care să se ocupe de gestionarea performanțelor slabe	2,36	2,46	-0,418
g	Identificați alte persoane care să realizeze munca salariatului neperformant	2,15	3,06	-3,467**
h	Alocați alte sarcini angajatului pe care să le poată realiza	2,80	2,80	0,00
i	Nu luați nicio măsură	1,65	2,08	-1,794

**Valori ale testului *t* (pe eșantioane perechi), care indică diferențe semnificative ($p < 0,01$), între cele două scoruri comparate

În schimb din rezultatele obținute pe eșantionul format din angajați observăm (tabelul 5.15) că cel mai adesea managerii aplică *sancțiuni nonfinanciare* (media 3,5) și abia apoi *sancțiuni financiare* (media 3,14), văzute probabil ca o măsură extremă.

Observăm din tabelul 5.16 că pe primul loc în acțiunile managerilor îndreptate spre **îmbunătățirea performanțelor angajaților** se află *stabilirea obiectivelor angajaților*, media fiind de 4,24, însă din punct de vedere statistic există o mare diferență între opinia managerilor și cea a angajaților (valoarea testului t este 5,092, pentru $p < 0,01$), cu privire la această variabilă. Considerăm că obținerea acestui rezultat se poate datora și modului în care sunt stabilite obiectivele (cu sau fără participarea angajatului). În condițiile în care rezultatele anterioare au arătat că 52,7% dintre angajați au declarat că în cadrul firmelor lor nu are loc interviul de evaluare este greu de imaginat că stabilirea obiectivelor se face prin colaborarea manager-subordonat.

Stabilirea obiectivelor poate motiva angajații, prin participarea lor la deciziile manageriale, contribuie la dezvoltarea comunicării interpersonale în cadrul grupului (prin discutarea obiectivelor și evaluarea rezultatelor) și mărește controlul în cadrul organizației (prin stabilirea obiectivelor individuale și analiza lor periodică). Pe de altă parte, un mare dezavantaj îl reprezintă faptul că managementul prin obiective nu dă rezultate în orice condiții; într-un mediu relațional necomunicativ, când managerii nu sunt capabili să comunice cu subordonații lor, acest procedeu este periclitat în esența sa și poate conduce la resentimente în rândul angajaților (apar suspiciuni, dialoguri formaliste și nesincere, angajamente conjuncturale, se manifestă teama de a comunica, etc.).

De asemenea stabilirea de obiective presupune ca managerul și fiecare dintre subordonații săi să se întâlnească periodic pentru a revedea progresele realizate în direcția atingerii obiectivelor asumate. Aceste obiective pot fi modificate pe parcursul acestor întâlniri, dacă circumstanțele se schimbă și impun acest lucru. De exemplu, un reprezentat de vânzări poate avea ca obiectiv asumat creșterea vânzărilor cu 20% într-un an, dar prin apariția unui nou competitor intempestiv pe piață, acest obiectiv să devină de nerealizat; având în vedere această informație, obiectivul inițial poate fi revizuit și scăzut la valoarea de 10%, sau 15%.

Conform unor studii, convingerea că obiectivele îmbunătățesc performanța intră în conflict cu utilizarea lor efectivă. Dacă se stabilesc doar obiective și nu există consecințe nici în caz de succes, nici în caz de eșec, această strategie nu va aduce nicio îmbunătățire în planul performanțelor (Aubrey, 2007:194). S-a observat că majoritatea oamenilor își ating obiectivele pentru a evita consecințele neîndeplinirii lor și nu ca o modalitate de a primi o întărire pozitivă, prin atingerea sau chiar depășirea acestora.

Tabel 5.16: Modalitățile de îmbunătățire a performanțelor angajaților

	În vederea îmbunătățirii performanțelor angajaților, care sunt modalitățile folosite în cadrul firmei dumneavoastră?	Media (manageri)	Media (angajați)	Valoare test <i>t</i>
a	Promovarea	3,08	2,40	2,789**
b	rotația pe posturi	2,76	2,24	2,154*
c	Oferirea de feedback specific și permanent	3,84	2,78	4,650**
d	Managementul și dezvoltarea carierei angajaților	3,28	2,52	3,086**
e	Realizarea echilibrului între viața personala/familială și viața profesională (timp flexibil de muncă)	2,44	2,62	-0,732
f	Programe de instruire și dezvoltare a angajaților	3,44	2,64	2,905**
g	Recunoașterea și aprecierea publică a angajaților pentru rezultatele obținute	3,4	2,62	3,242**
h	Facilitarea integrării angajaților în firmă imediat după angajare	3,6	3,08	2,393*
i	Existența unui sistem de mentorat care să ghideze și să orienteze angajații	2,44	2,04	1,821
j	Recompensare în concordanță cu rezultatele obținute	4,08	2,46	7,030**
k	Climatul organizațional (promovarea atitudinii pentru performanță, comunicarea, relațiile cu colegii/superiorii, condițiile de muncă)	3,68	3,2	2,465*
l	Stabilirea obiectivelor angajaților	4,24	3,26	5,092**
m	Îmbogățirea postului (mai multe sarcini responsabilități, fără o avansare în ierarhie)	2,56	3,62	-4,497**
n	Acordarea unei cote parte din profitul firmei (sub formă de acțiuni)	<u>1,32</u>	<u>1,52</u>	-1,156
o	Implicarea angajaților în cadrul firmei	3,24	2,66	2,554*
p	Delegarea de autoritate, împuternicirea angajaților	2,96	2,74	0,909
r	Stimularea creativității și a inițiativei angajaților	3,16	2,72	1,686

*Valori ale testului *t* (pe eșantioane perechi), care indică diferențe semnificative ($p < 0,05$), între cele două scoruri comparate

**Valori ale testului *t* (pe eșantioane perechi), care indică diferențe semnificative ($p < 0,01$), între cele două scoruri comparate

Trebuie să ținem cont de faptul că nu toată lumea este interesată de avansare, iar dezvoltarea carierei este adesea o motivație doar pentru cei ambițioși, pentru care nevoile de stimă și realizare sunt importante, astfel încât satisfacerea lor va duce la o avansare pe piramida lui Maslow. Concluzia este relevantă pentru managementul firmelor în condițiile în care oferirea posibilităților și oportunităților de promovare și dezvoltare profesională reprezintă o modalitate importantă de stimulare a performanțelor angajaților. Pe de altă parte, pentru unele persoane balanța înclină mai mult înspre viața de familie și

participarea la viața socială și realizarea unui echilibru între acestea și viața profesională răspunde cel mai bine valorilor după care se conduc și nevoilor lor de împlinire.

Pe de altă parte foarte mulți angajați se mulțumesc doar să își îndeplinească sarcinile și să își primească salariile și bonusurile anuale, fără a fi preocupați de obținerea unor responsabilități suplimentare. Pentru această categorie de oameni, oferirea unei șanse de avansare nu prezintă interes și în consecință nu va reprezenta un factor motivator. De aceea, cunoașterea angajaților cu care managerii lucrează implică mai mult decât simpla cunoaștere a abilităților acestora legate de activitatea aferentă postului. Desigur că aceasta este un aspect important al problemei, dar totodată managerii trebuie să afle ce anume este important pentru fiecare angajat-ambitiile și țelurile, familia, probleme de interes social-cu alte cuvinte care sunt ideile și sentimentele care îi animă pe fiecare dintre ei.

Prin aplicarea anumitor strategii de îmbunătățire a performanțelor angajaților, managerii îi motivează și îi stimulează pe aceștia să depună mai mult efort, să cheltuiască mai multă energie și să includă mai mult entuziasm în activitatea lor.

În ceea ce privește rezultatele obținute pe eșantionul format din angajați, observăm că variabila *îmbogățirea postului* a înregistrat media cea mai mare 3,62 și există o diferență statistică semnificativă între cele două grupuri (valoarea testului t este -4,497, pentru $p < 0,01$). Considerăm că s-au obținut aceste rezultate pentru că *îmbogățirea postului*, ca strategie de îmbunătățire a performanțelor nu a fost înțeleasă de către angajați în esența sa, ci doar ca o activitate prin care aceștia primesc mai multe sarcini, responsabilități, fără a fi avansați în ierarhie, pe care ei au perceput-o că se petrece cel mai frecvent în cadrul firmei lor.

Caracteristicile atribuțiilor postului includ gradul de responsabilitate, varietatea sarcinilor și măsura în care postul însuși are caracteristici pe care oamenii le găsesc interesante și satisfăcătoare. Suntem de părere că aceste caracteristici sunt variabile asupra cărora managerii pot avea cel mai mare impact. Cercetătorii au încercat să descopere modul în care un loc de muncă oarecare va afecta dorința individului de a-și îndeplini cu succes sarcinile și s-a ajuns la concluzia că modificarea conținutului și caracteristicilor postului reduce plictiseala și previne monotonia în timpul muncii (Zhang, Zheng, 2009:331; Smith, Rutigliano, 2002:4).

În cazul în care ne place munca pe care o îndeplinim, dacă activitatea aferentă postului ne oferă o satisfacție intrinsecă a muncii, dacă abia așteptăm să ajungem dimineața la serviciu și nu numărăm mereu orele care au mai rămas până la plecare,

atunci nu există nicio nevoie pentru un alt tip de motivație. Oare există asemenea slujbe?. Deși multe dintre posturile nou create în industriile aflate în puternică dezvoltare au ingrediente care conduc la plăcere și satisfacție, un număr mare de oameni au activități de tip rutinier, care nu implică prea multe resurse intelectuale și sunt chiar plictisitoare. În acest caz apare dificil, dacă nu imposibil să generezi entuziasmul și motivația acestora.

Unul dintre modurile de a face o astfel de slujbă să aibă un „caracter mai tentant” este să o restructurezi, astfel că în loc de a considera activitatea ca fiind o însușire de sarcini care trebuie îndeplinite, aceasta să fie privită ca un proces complet.

Vom oferi în continuare, prin prezentarea unui scurt studiu de caz un exemplu al modului în care funcționează îmbogățirea activității aferente postului. Când Jennifer a fost angajată să conducă departamentul de procesare a creditelor la Liability Insurance Company a moștenit un departament, caracterizat printr-o fluctuație mare de personal, cu angajați nemulțumiți, având un moral scăzut. Operația de procesare a creditelor era în fapt o linie de asamblare; unii funcționari verificau o primă parte a formularului, după care îl trimiteau altor funcționari fiecare urmând să verifice câte o secțiune. Dacă apăreau erori formularul era trimis unor specialiști pentru soluționare. Tot acest proces chiar dacă părea eficient, făcea ca activitatea să fi total neinteresantă. De aceea Jennifer s-a hotărât să reorganizeze procesul; a eliminat „linia de asamblare” și a instruit fiecare funcționar pentru a verifica întregul formular, pentru a corecta orice eroare și pentru a rezolva personal problemele apărute. Deși ritmul de efectuare a operațiilor a scăzut în timpul perioadei de trecere, eforturile au fost răsplătite prin formarea unei echipe motivate de lucrători care și-au găsit o mulțumire prin efectuarea întregului proces și prin constatarea încheierii cu bine a acestuia.

Când angajații sunt instruiți să îndeplinească toate aspectele activității sarcinilor aferente grupului, această situație conferă managerului flexibilitatea de a atribui oricare secvență a muncii, oricărui dintre membrii echipei, iar pentru că angajații efectuează la momente diferite munci diferite dispare plictiseala generată de rutină. Având în vedere că interesele, atitudinile și nevoile angajaților sunt diferite, în mod evident și strategiile de motivare în vederea îmbunătățirii performanțelor vor fi diferite. Cunoscând structura motivațională a angajaților, managerul va ști să utilizeze cele mai potrivite mijloace și modalități de stimulare a acestei structuri, rezultatul fiind cu siguranță creșterea gradului de motivare și implicarea performantă în activitatea desfășurată (Ielics, 2001:152). Managerii trebuie să identifice la angajații lor cea mai importantă nevoie și să lege satisfacerea ei de performanța dorită. De exemplu, dacă nevoia de recunoaștere, stimă a

fost identificată atunci trebuie create oportunități de acordare de gratificații contingente performanțelor.

Reținem astfel ca o concluzie faptul că, pentru angajați strategiile motivaționale de îmbunătățire a performanțelor sunt cele legate în principal de aspectele extrinseci, care au un efect limitat asupra stimulării performanței și mai puțin cele legate de aspectele intrinseci, nonfinanciare.

CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE

Întotdeauna organizațiile au fost interesate de performanțele obținute de angajații lor, precum și de modalitățile prin care acestea pot fi îmbunătățite, astfel încât să fie îndeplinite atât obiectivele individuale cât și cele organizaționale. Sistemul angajat-angajator funcționează perfect când sunt identificate și rezolvate interesele ambelor părți, iar managementul resurselor umane pe lângă alte roluri ale sale, încearcă să identifice și acele pârghii care pot determina satisfacerea în același timp și în aceeași măsură a nevoilor organizației dar și ale angajaților.

Pentru a oferi o imagine de ansamblu a întregii lucrări am structurat concluziile în trei părți:

- prezentarea principalelor contribuții ale tezei, atât la nivel teoretic, cât și la nivel aplicativ.
- evidențierea implicațiilor prezentei cercetări la nivel managerial, în cadrul activității de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților.
- prezentarea principalelor limite ale lucrării și identificarea oportunităților viitoare de cercetare, pornind de la rezultatele obținute.

Contribuții personale la stadiul cunoașterii

a) *La nivel teoretic* principalele contribuții ale demersului nostru științific constau în îmbogățirea literaturii de specialitate, în domeniul managementului resurselor umane, prin:

- stabilirea rolului și locului ocupat de managementul resurselor umane în cadrul managementului organizației. Tot mai multe studii, dar și practica managerială au arătat că funcțiunea de resurse umane are valențe strategice și este integrată în

strategia generală a organizațiilor (Avril, Magnini, 2007). Activitățile derulate în cadrul acestei funcțiuni nu mai sunt de sine stătătoare ci devin un barometru al performanței organizațiilor.

- clarificarea teoretică și delimitarea unor concepte aparținând sferei managementului resurselor umane (*managementul personalului și managementul resurselor umane; evaluarea performanței și managementul performanței*).

Chiar dacă în multe dintre articolele studiate cele două concepte (evaluarea performanței și managementul performanței) erau plasate pe același nivel sau apăreau chiar confuzii cu privire la semnificația lor, dorim să facem mențiunea că managementul performanței este un proces care înglobează activitatea de evaluare a performanțelor, devenind astfel mai mult decât o discuție anuală sau semestrială privind rezultatele înregistrate de către angajați. Managementul performanței este procesul prin care compania creează contextul în care fiecare persoană performează, folosind la maximum calitățile, abilitățile și competențele sale specifice. Managementul performanței este un proces care începe odată cu angajarea unei noi persoane și se termină cu analiza cauzelor pentru care aceasta părăsește firma. Sistemul susține atât dezvoltarea profesională cât și cea personală, astfel încât succesul angajaților să se transforme în succesul companiei. Această nouă abordare vizează îmbunătățirea performanței angajaților, pornind de la premisa că *performanța individuală se gestionează în mod diferențiat*. A ține cont de diferențele dintre nevoile angajaților, pentru a oferi un context favorabil dezvoltării performanței aduce în prim-plan rolul strategiilor de motivare în vederea stimulării performanțelor angajaților.

- analiza principalelor caracteristici ale procesului de evaluare a performanțelor, prin punerea în evidență a alternativelor strategice pe care le au la dispoziție managerii:
 - ✓ evaluarea formală versus evaluarea informală
 - ✓ obiectivitate versus subiectivitate
 - ✓ alegerea categoriilor de evaluatori implicați în evaluare
- clarificarea la nivel metodologic a caracteristicilor principalelor metode de evaluare a performanțelor în funcție de obiectivele urmărite de către firme.
- identificarea activităților managementului resurselor umane, care influențează și sunt influențate de activitatea de evaluare a performanțelor.

- identificarea strategiilor de îmbunătățire a performanțelor angajaților și realizarea unei analize și clasificări a acestora, printr-o perspectivă proprie.
 - ✓ strategii de îmbunătățire prin dezvoltarea angajaților.
 - ✓ strategii de îmbunătățire prin recompensare financiară și nonfinanciară.
 - ✓ strategii de îmbunătățire prin modificarea conținutului și caracteristicilor postului.
 - ✓ strategii de îmbunătățire prin implicarea angajaților în cadrul firmei.

Considerăm că această clasificare a strategiilor de îmbunătățire a performanțelor este utilă pentru identificarea nevoilor și factorilor motivatori în rândul angajaților. Un manager nu le poate impune angajaților să obțină performanțe superioare, dar poate să adopte anumite strategii, care să conducă la un climat organizațional, în care să fie promovată atitudinea pentru performanță. Totodată adoptarea de către manageri a unei sau alteia dintre strategiile de îmbunătățire a performanțelor trebuie să răspundă nevoilor angajaților.

- analiza principalelor teorii motivaționale existente în literatura de specialitate prin prisma strategiilor de îmbunătățire a performanțelor.
- clarificarea la nivel metodologic a caracteristicilor principalelor metode și instrumente de cercetare utilizate în studiul realizat.

b) Contribuțiile *la nivel empiric* se concretizează în rezultatele obținute prin intermediul cercetării:

- identificarea celor mai folosite criterii, metode și etape în procesul de evaluare a performanțelor angajaților (s-a evidențiat utilizarea preponderentă a managementului prin obiective).

Pe baza interpretărilor efectuate s-a evidențiat faptul că managerii care utilizează mai frecvent managementului prin obiective ca metodă de evaluare obiective sunt și cei pentru care *stabilirea obiectivelor angajaților, recompensarea acestora în concordanță cu rezultatele obținute și oferirea oportunităților de promovare* reprezintă strategiile cele mai folosite pentru îmbunătățirea performanțelor angajaților. Etapa pe care managerii o parcurg cel mai des în procesul evaluării performanțelor este *comunicarea rezultatelor evaluării angajaților (media 4,40)*. Indiferent de metoda folosită în evaluarea performanțelor angajaților, rezultatele trebuie discutate cu aceștia, imediat după încheierea procesului de evaluare. Aceasta informare a angajatului este cunoscută în literatura de specialitate sub denumirea de

„feedback-ul performanței" și se realizează practic prin intermediul unui interviu de evaluare.

- evidențierea diferențelor dintre opiniile respondenților manageri și opiniile angajaților în ceea ce privește caracteristicile activității de evaluare a performanțelor și modalitățile de îmbunătățire a performanțelor (rezultatele obținute au demonstrat diferențe semnificative din punct de vedere statistic între cele două grupuri țintă).
- evidențierea legăturii dintre motivația angajaților și performanța acestora la locul de muncă.

Cu cât angajații rămân mai mult într-un post, experiența lor crește și devin mai capabili să realizeze sarcinile ce le revin. Cu cât devin mai capabili, cu atât satisfacția și șansele lor de a fi păstrați în organizație, cresc. În acest sens considerăm că înțelegerea și acceptarea obiectivelor organizaționale devine chiar mai importantă decât realizarea lor, chiar dacă acesta este scopul urmărit în mod formal. Odată înțelese și acceptate, realizarea obiectivelor organizației devine o consecință naturală. În procesul de aliniere a obiectivelor personale ale angajatului cu cele ale companiei, managementul performanței joacă un rol esențial.

- testarea ipotezelor cercetării. Bazându-ne pe aserțiunile teoretice identificate în literatura de specialitate, dar și pe alte studii și cercetări realizate anterior am formulat câteva ipoteze în vederea validării sau infirmării acestora pe baza rezultatelor obținute în cadrul studiului empiric.

Astfel s-a dovedit faptul că preferința angajaților pentru anumite strategii de îmbunătățire a performanțelor variază în funcție de nivelul de educație al acestora. Angajații cu un nivel de educație mai ridicat sunt determinați să obțină performanțe mai bune dacă superiorii lor le modifică caracteristicile postului sau îi implică în anumite activități prin responsabilizare și oferirea de încredere. Astfel aceștia sunt mai motivați de aspectele nonfinanciare, care însă le oferă posibilități pentru avansarea ulterioară pe plan profesional. Putem spune că aceștia dau dovadă de un comportament proactiv și planurile lor vizează obiective pe termen lung. Spre deosebire de acest fapt, strategiile de îmbunătățire a performanțelor prin recompensarea financiară au un efect pe termen scurt, și astfel motivația angajatului pentru performanță va trebui permanent întreținută într-un mod sau altul.

- identificarea gradului de satisfacție al angajaților cu privire la activitatea de evaluare a performanțelor din firma în care își desfășoară activitatea. (doar 21,4% dintre respondenți au un grad de satisfacție ridicat).
- la nivel metodologic s-a dezvoltat conținutul instrumentarului de cercetare

Implicații manageriale ale cercetării empirice.

Prin rezultatele obținute, studiul practic realizat în cadrul tezei de doctorat aduce atât în atenția managerilor generali dar și a managerilor de resurse umane în special câteva aspecte importante.

Una dintre contribuțiile majore pe care această lucrare le aduce este legată de identificarea strategiilor de îmbunătățire a performanțelor profesionale ale angajaților. Trebuie să facem precizarea că aceste strategii nu pot fi aplicate la întâmplare ci vor fi corelate cu nevoile angajaților și cu obiectivele urmărite de către managementul organizațiilor, fiind totodată derivate din strategia generală. Angajații pot fi motivați eficient doar cunoașcându-le necesitățile (mai exact ierarhia necesităților). În acest demers, managerii pot face apel la diferitele teorii motivaționale, adaptate contextului situațional și structurii motivaționale proprii fiecărui angajat.

Una dintre principalele concluzii desprinse din studiul efectuat este aceea că atât managerii cât și angajații abordează cu teamă sesiunile de evaluare, iar cauzele ar fi următoarele:

- Neimplicarea managerilor și a subordonaților în proiectarea, administrarea sau dezvoltarea sistemului de evaluare; deseori nu sunt instruiți să-l folosească, iar opiniile lor privind activitatea de evaluare sunt rareori solicitate sau luate în considerare.
- Managerii nu se simt confortabil făcând aprecieri negative oamenilor cu care lucrează și pentru care adesea au anumite simpatii; aprecierile negative generează reacții defensive și încurajează ostilitatea. Pentru ca evaluarea performanțelor să fie văzută drept o experiență pozitivă este necesar ca aceasta să fie privită ca o parte a procesului de instruire și învățare, cu focalizare precisă pe dezvoltarea oamenilor, mai degrabă decât o judecare a eforturilor trecute.
- Atât managerii cât și angajații sunt conștienți de faptul că evaluările nefavorabile au un impact negativ asupra carierei unei persoane. Vizând dezvoltarea

individulă, evaluarea performanțelor oferă feedback, care este esențial pentru discutarea punctelor forte și a celor slabe și în consecință oferă un punct de plecare pentru îmbunătățirea performanței. Această viziune asupra evaluării performanțelor recunoaște faptul că rolul managerului este să amelioreze comportamentul și nu doar să evalueze simplu performanțele trecute.

- Managerii ezită să facă aprecieri nefavorabile de teama că acest lucru ar putea reflecta slabe abilități manageriale de selecție și de instruire a angajaților.

Pornind de la rezultatele studiului considerăm utile *următoarele recomandări, sugestii* pentru managementul firmelor/ managerii de resurse umane:

- managerii ar trebui ca prin intermediul relațiilor/activităților informale să își cunoască angajații și să identifice în primul rând nevoile acestora, pentru ca să poată adopta strategii de motivare adecvate în vederea îmbunătățirii performanțelor individuale.

Neconcordanța dintre așteptările și aspirațiile angajaților și ceea ce li se oferă de fapt este unul dintre motivele pentru care aceștia nu depun eforturi suplimentare în cadrul activităților desfășurate. În acest sens este foarte sugestiv următorul citat: „Persoana care se află în fruntea unei companii ar trebui să realizeze că oamenii săi nu lucrează realmente pentru el; ei lucrează cu el, pentru ei înșiși. Ei au propriile vise, propriile nevoi de împlinire. Acesta (managerul) trebuie să îi ajute să își satisfacă nevoile în măsura în care ei înșiși o fac” (Ursachi, 2001).

- pe tot parcursul studiului realizat s-a observat că scopul evaluării în cele mai multe dintre firmele supuse cercetării este de a oferi o bază pentru luare deciziilor administrative (media 4,22). De aceea recomandăm ca firmele să privească activitatea de evaluare și ca o activitate de dezvoltare a angajaților. Nu considerăm potrivit ca evaluarea în scopuri administrative să aibă loc la același moment, în timp cu evaluarea destinată nevoilor de dezvoltare ale angajaților.
- principala problemă pe care o ridică majoritatea sistemelor de evaluare este că performanțele sunt măsurate doar o dată pe an (50% dintre firmele investigate au declarat acest lucru).

Aceste rezultate ne indică faptul că se asigură un feedback prea slab legat de activitățile desfășurate în cadrul firmelor sau când acesta există, el apare prea târziu. Considerăm că ar trebui să se stabilească puncte de evaluare cât mai apropiate de fiecare activitate desfășurată de angajați, astfel încât aceștia să primească un feedback direct, imediat și

relevant. Recomandăm ca pentru anumite posturi, evaluarea să se realizeze după un proiect sau ciclul de activitate și nu neapărat la intervale fixe de 6-12 luni. Pentru o extindere a beneficiilor evaluării este indicată reluarea procesului de analiză la anumite intervale de timp, astfel încât să fie posibilă o monitorizare a evoluției performanței, a nivelului de atingere a obiectivelor și a înregistrării progreselor.

- criteriile de evaluare trebuie dezvoltate pe baza analizei posturilor, a cărei realizare devine în aceste circumstanțe o condiție necesară. Managerii trebuie să se asigure că includ în evaluare criterii de performanță relevante pentru postul vizat și pentru organizație. Pentru o mai mare obiectivitate a evaluării recomandăm rafinarea criteriilor de evaluare. Acest lucru se poate face prin formarea unui grup de profesioniști din nișa respectivă, cărora li se va cere să realizeze un „portret robot” al angajatului ideal.
- standardele de performanță trebuie comunicate în scris angajaților pentru a evita posibilele confuzii care ar putea să apară.
- având în vedere că evaluările subiective reflectă îndeosebi aprecierile comportamentului legat de post, acestea trebuie susținute pe baza unor criterii obiective.

Limitele studiului și perspective viitoare de cercetare

Prin demersul pe care l-am realizat nu am ajuns la epuizarea perspectivelor de analiză sau a soluțiilor care vizează tema studiată. În ceea ce privește limitele acestei teze de doctorat și principalele aspecte care suportă îmbunătățiri indicăm următoarele direcții de acțiune: Având în vedere dificultățile întâmpinate în obținerea răspunsurilor din partea companiilor angajatoare, eșantionul pe care s-a realizat cercetarea empirică nu este unul probabilistic, ceea ce atrage după sine imposibilitatea generalizării rezultatelor la nivelul tuturor firmelor din România.

Pornind de la limitele identificate, prin acest studiu se pot evidenția o serie de perspective de cercetare care, prin aprofundare vor oferi informații mai vaste în privința tematicii studiate. Dintre acestea enumerăm:

- reaplicarea cercetării pe un eșantion probabilistic reprezentativ de companii care să permită generalizarea rezultatelor și extragerea unor concluzii referitoare la diferențele dintre diferite tipuri de companii.

- aplicarea longitudinală a studiului, astfel încât să permită realizarea de comparații în timp și evidențierea cât mai exactă a progreselor sau regreselor înregistrate.
- în acest sens găsim oportun ca prin intermediul unei cercetări viitoare să se urmărească performanțele înregistrate de angajați la două momente temporale diferite: înainte de implementarea anumitor strategii și după implementarea acestora pentru a realiza o comparație și a observa dacă într-adevăr au apărut îmbunătățiri la nivelul rezultatelor obținute în acest interval. Astfel evaluarea nu va fi doar o examinare a conformității rezultatelor cu obiectivele fixate anticipat, demers prin natura lui restrictiv, ci va ține cont și de inițiativele luate în cadrul orientărilor generatoare de dezvoltare și progres prin implicarea efectivă a angajaților în acest proces. În felul acesta se va accentua importanța și rolul sistemului de evaluare, probând sau nu existența unui management performant în cadrul organizațiilor.
- o altă direcție interesantă de cercetare ar fi luare în considerare a diferențelor de gen în adoptarea diferitelor strategii de îmbunătățire a performanțelor și chiar în procesul de evaluare. Legătura dintre aceste două perspective ne poate ajuta să înțelegem mai bine barierele cu care se confruntă femeile sau bărbații în evoluția lor profesională.

Etapa valorificării rezultatelor cercetării s-a concretizat și se va concretiza în continuare prin acțiuni de diseminare a rezultatelor obținute și a cunoștințelor dobândite, proces cu rol extrem de important în progresul cunoașterii științifice. Rezultatele cercetării de față au fost valorificate prin elaborarea de lucrări științifice (articole, comunicări științifice), cărți, teza de doctorat, concretizate prin difuzarea publică în formă scrisă. Prin intermediul acestor forme specifice de difuzare vrem să transmitem ideile proprii, concluziile cercetării, contribuind la dezvoltarea fondului valoros de idei și să aducem un plus de cunoaștere, deschizând noi direcții de cercetare în domeniul investigat, pentru soluționarea unor probleme concrete din practica managerială. Valorificarea activității de cercetare, prin diseminarea rezultatelor acesteia în mediul științific, amplifică responsabilitatea pentru calitatea actului de creație științifică.

Cu toate că tema de cercetare a prezentei teze de doctorat este destul de puțin abordată/exploatată în această formă complexă de către cercetători, considerăm că rezultatele demersului științific își vor găsi ecoul în cadrul literaturii de specialitate și poate vor constitui puncte de plecare pentru alți cercetători animați de aceleași interese.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

Cărți

1. Abrudan, D., (2007), *Motivarea, evaluarea performanțelor și recompensarea resurselor umane*, Editura Solness, Timișoara.
2. Abrudan, D., (2007), *Noi provocări ale managementului resurselor umane*, Editura Solness, Timișoara.
3. Abrudan, M., Deaconu, A., Lukacs, E., (2010), *Echitate și discriminare în managementul resurselor umane*, Editura ASE, București.
4. Anthony, P. W., Perrewe, P. L., Kacmar, M. K., (1999), *Human Resource Management, A Strategic Approach*, Dryden Press, USA.
5. Armstrong, M., (2001, 2003), *Managementul resurselor umane*, Editura Codecs, București.
6. Aubrey, C. D., (2007), *Managementul performanței - strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați*, Editura Polirom, Iași.
7. Balnaves, M., Caputi, P., (2001), *Introduction to quantitative research methods – an investigative approach*, Sage Publication, London.
8. Bibu, N.A., Predișcan, M., Sala, C.D., (2009), *Management- baze teoretice*, Editura Universității de Vest, Timișoara.
9. Bocean Claudiu, (2009), *Managementul performanțelor persoanelor*, Editura Tribuna Economică, București.
10. Botkin, J., Elmandjra, M., Malița, M., (1981), *Orizontul fără limite al cunoașterii. Lichidarea decalajului uman*, Colecția Idei Contemporane, Editura Politică, București.
11. Bohlender, G., Scott, S., Sherman, D., (2001), *Marketing human resources*, Thomson Learning Madison.
12. Bratton, J., Gold, J., (1999), *Human Resource Management-Theory and Practice*, McMillan Business.
13. Broșteanu-Calagiu, G., (2001), *Analiza resurselor umane*, Editura Dacia Europa Nova.
14. Buiga A., (2009), *Statistică inferențială: aplicații în SPSS*, Editura Todesco, Cluj-Napoca.
15. Burduș, E., Căprărescu, G., (1999), *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București.
16. Căprărescu, G., (2008), *Managementul resurselor umane*, Editura Prouniversitaria, București.
17. Certo, S.C., (2002), *Management modern- diversitatea, calitatea, etica și mediul global*, Editura Teora, București.
18. Chașovschi, C.E., (2006), *Cercetări privind managementul resurselor umane în contextul dezvoltării regionale*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
19. Chirvasiu, F., (2010), *Metode și tehnici pentru evaluarea performanțelor*, Editura Sf. Ierarh Nicolae, disponibil on line la [www. psihologiaonline.ro](http://www.psihologiaonline.ro).
20. Chișu, V.A., (2002), *Manualul specialistului în resurse umane*, Editura Irecson, București.
21. Cîndrea, I., (2008), *Managementul resurselor umane*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu.
22. Cole, G.A., (2000), *Managementul personalului*, Editura Codecs , București.

23. Constantinescu, D., (2004), *Aspecte comune și abordări specifice în managementul resurselor umane*, Editura Bren, București.
24. Covey, S. R., (2006), *Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii*, Editura Allfa, București.
25. Datalo (2010), *Strategies to Approximate Random Sampling and Assignment*, Oxford University Press.
26. Deaconu, A., (2001), *Factorul Uman și Performanțele Organizației*, ASE București.
27. Drucker, Peter, (2000), *Organizația viitorului*, Editura Teora, București.
28. Druță, F., (1999), *Motivația economică: dimensiuni psihologice și manageriale*, Editura Economică, București.
29. Fisher, M., (1995), *Performance Appraisal*, Kogan Page, London.
30. Fisher, C.D, Schoenfeldt, L.F., Shaw, B., (1999), *Human Resources Management*, Houghton Mifflin Company, Boston.
31. Fleșeriu, Adam, (2005), *Managementul resurselor umane*, ediția a-II-a, Editura Argonaut, Cluj-Napoca.
32. Fletcher, Clive, (1994), *Appraisal Routes to Improved Performance*, Institute of Personnel Management, London.
33. Fodorea, P., (2004), *Managementul resurselor umane. Forță a vânzării*, Editura Sedcom Libris, Iași.
34. Forsyth, P., (2007), *Cum să motivezi oamenii*, Editura Rentrop & Straton, București.
35. Gazier, Bernard., (2003), *Strategiile resurselor umane*, Editura Institutul European, Iași.
36. Gareth R.J. and Jennifer M.G., (2011), *Building and Managing Human Resources*, chapter in *Essentials of Contemporary Management*, Fourth Edition, McGraw Hill International Edition.
37. Goss, David, (1996), *Principles of Human Resource Management*, Routledge London and NY.
38. Giarini, O., Stahel, W. R., (1996), *Limitele certitudinii*, Editura Edimpress, București.
39. Grote, D., (1996), *The complete Guide to Performance Appraisal*, AMACOM.
40. Grote, R.C., (2002), *The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers*. New York: AMACOM Books.
41. Hall, Laura, (1993), *Management and Organizational Behaviour*, Pitman Publishing, London
42. Harrington, H.J.,(2001), *Total Improvement Management*, McGraw-Hill, Inc, USA.
43. Heery, E and Noon, M., (2001), *A dictionary of Human Resource Management*, Oxford University Press Inc, New York.
44. Hobeau, T., (2004), *Motivarea complexă a resurselor umane*, capitol în *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, București.
45. Hoffman, O., (1999), *Management. Fundamente socio-umane*, Editura Victor, București.
46. Holbeche, L., (2004), *Alining Human Resources and Business Strategy*, Elsevier Butterworth – Heinemann.
47. Huczynsky, A., Buchanan, D., (2001), *Organizational Behaviour- an introductory text*, Prentice Hall, Harlow.

48. Ielics, B., (2001), *Valorificarea resurselor umane în cadrul firmei*, Editura Eurostampa, Timișoara.
49. Jackson, S. E., and Schuler, R.S., (2000), *Managing Human Resources – a partnership perspective*, South Western College Publishing.
50. Latham,G.P., Wexley, K., (1994), *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*, Addison- Wesley Publishing Company, New York.
51. Lazăr, I., Vereș,V., Mortan, M., Lazăr, P., (2004), *Management general*, Editura Risoprint, Cluj.
52. Lefter, V., Marinaș, C., și Nica, E., (2007), *Fundamente ale managementului resurselor umane*, Editura Economică, București.
53. Lefter, V., Gavrilă, T., (2007), *Managementul organizațiilor*, Editura Economică, București.
54. Levesque, J.D., (2005), *The human resource problem –solvers handbook*, McGraw Hill International Edition, Business Management Series.
55. Luecke, R., (2004), *Harvard Business Essentials: Coaching and Mentoring*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
56. Lukacs, E., (2000), *Introducere în managementul resurselor umane*, Editura Tehnică, București.
57. Lukacs, E., (2002), *Evaluarea Performanțelor Profesionale*, Editura Economică, București.
58. Luț, D.M, (2008), *Managementul resurselor umane- vector al competitivității în firmele românești de comerț*, Editura Eurostampa, Timișoara.
59. Luț, D.M., (2010), *Managementul resurselor umane*, ediția a II-a, Editura Eurostampa, Timișoara.
60. Manolescu, A., (1998), *Managementul resurselor umane*, Editura Rai, București.
61. Manolescu, A., (2003), *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București.
62. Marinaș, C.V., (2010), *Managementul comparat al resurselor umane*, Editura Economică, București.
63. Martory, B., Crozet, D., (2001), *Gestion des ressources humaines. Pilotage social et performances*, Edition Dunod, Paris.
64. Mathis, R.L., Nica, P.C și Russu, C., (1997), *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București.
65. Mățăuan,G., Gheorghe,M., (1996), *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, București
66. McKenna, E., Beech, N., (2002) *Human Resource Management - a concise analysis*, Pearson Education Limited.
67. Mello, J.A., (2006), Performance Management and Feedback, capitol în *Strategic Human Resource Management*, Thomas Corporation, USA.
68. Milkovich, G.T., Boudreau, J. W., (1991), *Human Resource Management*, Sixth Edition, Homewood, Irwin Boston.
69. Molander, C. , Winterton, J., (1994), *Managing Human Resources*, Routledge, London and New York.
70. Moldovan-Scholz, M., (2000), *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București.
71. Neagu, Cornelia., (2002), *Managementul resurselor umane*, Editura Sirona.
72. Neamțu Mioara, (2007), *Evaluarea performanțelor profesionale – componentă a managementului resurselor umane*, Editura Universitaria, Craiova.

73. Noe, R.M., Mondy, R.W., (2005), *Human Resource Management*, Ninth Edition, Pearson Prentice Hall, Ltd.
74. Noe, Raymond, A., (2004), *Employee Training and Development*, 3rd edition, McGraw-Hill, New York.
75. Novac, C., (2007), *Evaluarea performanței angajaților*, Note de curs, SNSPA.
76. Oniciuc, N., (2005), *Dezvoltarea continuă a resurselor umane în IMM-uri*, Editura Performantica, Iași.
77. Pascu, R.V., (2003), *Managementul resurselor umane*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu .
78. Pastor Ioan, (2007), *Probleme actuale în managementul resurselor umane*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
79. Pașa, F., (2009), *Creșterea competenței angajaților*, Editura Tribuna Economică, București.
80. Pânișoară, G., Pânișoară, I-O., (2005), *Managementul resurselor umane*. Ghid practic, Editura Polirom, Iași.
81. Partenie, A., (2009), *Managementul resurselor umane*, Editura Eurobit, Timișoara.
82. Pentti, S., (2002), *An Intelligent Organization- integrating performance, competence and knowledge management-* , Capstone Publishing Limited.
83. Petrescu, I., (2006), *Dimensiunea europeană a managementului personalului organizației*, Editura Alma Mater, Sibiu.
84. Petrovici, Virgil, (2007), *Managementul resurselor umane*, ediția a-IV-a, Editura Muntenia, Constanța.
85. Pitariu, H.D., (2000), *Managementul resurselor umane - evaluarea performanțelor profesionale*, Editura All Beck, București.
86. Popescu, N.I., (2009), *Tendențe în managementul resurselor umane*, Editura Tribuna Economică, București.
87. Porter, C., Bingham, C., Simmonds, D., (2008), *Exploring Human Resource Management*, McGraw Hill Higher Education, New York.
88. Porumb, E.M., (2001), *Capitalul uman și social*, Editura Fundației pentru Studii Europene, Cluj-Napoca.
89. Porumb, Elena, (2001), *Managementul resurselor umane*, Editura Fundației pentru Studii Europene, Cluj-Napoca.
90. Price, Alan, (2000), *Principals of Human Resource Management*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford.
91. Price, Alan, (2007), *Human Resource Management in a Business Context*, third edition, Thomson, London.
92. Randell, G., Packard, P., Slater, J., (1990), *Staff Appraisal: A first step to effective leadership*, Institute of Personnel Management, London.
93. Redman, T., (2001), *Contemporary Human Resource Management – Text and Cases*, Prentice Hall Pearson Education Ltd.
94. Renton, J., (2009), *Coaching and Mentoring*, Profile Books Ltd, London.

95. Roșca, C., Roșca, D., (2005), *Resurse umane- Management. Politici și strategii*, Editura Universitaria, Craiova.
96. Roșca, C., Vărzaru, M., Roșca, G.I., (2005), *Resurse Umane. Management și gestiune*, Editura Economică, București.
97. Roșca, C., (2002), *Studiu privind formarea și perfecționarea profesională în organizațiile economice*, Editura CERTI, Craiova.
98. Rotariu, T., (2000), *Metode statistice aplicate în științele sociale*, Editura Polirom, Iași.
99. Rotaru, A., Prodan, A., (1998), *Managementul resurselor umane*, Editura Sedcom Libris, Iași.
100. Rothwell, W.J., Hohne, C.K., King, S.B., (2007), *Human Performance Improvement*, Gulf Publishing Co, Houston.
101. Russu, C., (1999), *Management strategic*, Editura All Beck, București.
102. Russu, C., Gheorghe, I., (2004), *Managementul resurselor umane*, Editura Tribuna Economică, București.
103. Russu, C., (2004), *Formarea și perfecționarea resurselor umane în cadrul organizației, capitol în Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, București.
104. Scârnci, F., (2006), *Îndrumar de cercetare calitativă în științele socio-umane*, Editura Universității Transilvania, Brașov
105. Scholz, Maria, (2000), *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București.
106. Schneider, S., Barsoux, J.L., (2003), *Managing across culture*, second edition, Prentice Hall London.
107. Sekiou, L., Blondin, L., (2001), *Gestion des ressources humaines*, 2 eme edition, De Boeck Universite, Montreal.
108. Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S., (2000), *Managing Human Resources*, second edition, South-Western College Publishing.
109. Sirota, D., Mischkind, L.A., Meltzer, M.I., (2005), *The enthusiastic employee - How companies profit by giving workers what they want*, Wharton School Publishing Upper Saddle River, New Jersey.
110. Stanciu, R., (2003), *Elemente de managementul resurselor umane*, Editura Politehnica Press, București.
111. Stanciu, R., Momete, D., Radu, C., (2000), *Managementul resurselor umane – aplicații practice*, Editura Bren, București.
112. Stanciu, Ș., Ionescu, M.A., (2005), *Cultură și comportament organizațional*, Editura Comunicare.ro, București.
113. Stanciu, Ș., Ionescu, M., Lovaridis, C., Stănescu, D., (2003), *Managementul resurselor umane*, Editura Comunicare.ro, București.
114. Storey, John, (1992), *New perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London.
115. Stewart. G.L., Brown, K.G., (2011), *Improving Employee Performance, capitol în Human Resource Management – linking strategy to practice, second edition*, John Wiley& Sons, Inc, carte disponibilă online http://avaxhome.ws/ebooks/business_job/0470530499HumanManage.html.

116. Torrington, D., Hall, L., (1995), *Personnel Management. Human Resource Management in action*, Prentice- Hall International, London.
117. Turcoiu, T., Trifa, G.I., (2009), *Strategia și managementul dezvoltării resurselor umane*, Editura Politehnica Press, București.
118. Ursachi, I., (2004), Evaluarea performanțelor profesionale, capitol în *Manageri și managementul resurselor umane*, Editura Economică, București.
119. Vereș, V., Mortan, M., Lazăr, I., **Rațiu, P.**, Suci, L., (2011), *Provocări manageriale. Gândește, Decide, Acționează!*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
120. Weiss, T.B., Hartle, F., (1997), *Reengineering performance management*, St Lucie Press, Boca Roton, Florida.
121. Werther B.W., Davis, J.K., (1996), *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill, Inc.
122. Zlate, M., (2007), *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol II, Editura Polirom, Iași.
123. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G., (2000), *Managementul organizației*, Editura Economică. București.

Articole în jurnale de specialitate

1. Alexander, D.M., (2006), *How do 360 degree performance reviews affect employee attitudes, effectiveness and performance?*, articol disponibil la www.uri.edu/research/lrc/research/papers/Alexander_360.pdf.
2. Avril, A.B., Magnini, V.P. (2007). A holistic approach to expatriate success, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, Issue 1.
3. Beauregard, A., Lesley C. H., (2008), Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, Vol 19, Issue 1, disponibil la www.sciencedirect.com.
4. Boswell, W.R., Boudreau, J.W., (2000), Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use, *Human Resource Development Quarterly*, vol.11, pp.283–299.
5. Brudan., A (2009), Integrated performance management: linking strategic, operational and individual performance, disponibil la: <http://www.pma.otago.ac.nz/pma-cd/papers/1090.pdf>, accesat 12 August 2010.
6. Caldwell, R., (2003), The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties, *Journal of Management Studies*, Vol 40, no 4.
7. Cardon, M.S., and Stevens, C.E., (2004), Managing human resources in small organization: what do we know?, *Human Resource Management Review*, Elsevier, Vol 14, 295-323, disponibil on line la: www.sciencedirect.com/bam/humres.
8. Campbell, D.J., Campbell, K.M., Chia, H., (1998), Merit pay, performance appraisal, and individual motivation: An analysis and alternative, *Human Resource Management Journal*, vol.37, pp.131–146.

9. Chen, H.M., Kuo, T.S., (2004), Performance appraisal across organizational lifecycles, *Human Resource Management Journal*, vol.23, pp.227–233.
10. CederBlom, D., Pernerl, D.E., (2002), From performance appraisal to performance management: One agency's experience, *Public Personnel Management*, vol.31, pp.131–140.
11. Collings, D.G., Scullion, H., Morley, M.J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives, *Journal of World Business*, Vol. 42, Issue 2.
12. DeNisi, A.S., Pritchard, R.D., (2006), Performance Appraisal, Performance Management, and Improving individual performance: A Motivational Framework, *Management and Organization Review*, Vol 2 (2):253-277, Blackwell Publishing Ltd.
13. Endres, G.M., Smoak, L. M., (2008), The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement, *Organizational Development Journal*, Vol 26, No 1, pp 69-78.
14. Eby, L.T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., Brinely, A., (2005) Work and family research. Content analysis and review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 124-139.
15. Edwards, M., Ewen, A., (1996), *360-degree feedback: The powerful new model for employee assessment and performance improvement*, American Management Association.
16. Ferris, G.R., Hochwarter, W.A., Buckley, M.R., (1999), Human Resource Management:some new directions, *Journal of Management*, Vol 25, no 3, 385-415.
17. Fink, L.S., Longenecker, C.O., (1998), Training as a performance appraisal improvement strategy, *Career Development International*, Vol 3, no 6, pp 243-251, MCB University Press.
18. Furnham, A., (2004), Performance management systems, *European Business Journal*, Vol 16, no2, p 83-94.
19. Gellerman, S.W., Hodgson, W. G., (1998), Cyanamid s New Take on Performance Appraisal, *Harvard Business Review*, May- June.
20. Gordon, G., Withchurch, C., (2007), Managing Human Resources in Higher Education: The Implications of a Diversifying Workforce, *Higher Education Management and Policy*, vol 19, no2, OECD, p:1-21.
21. Gensing, P., L., (2001), Motivate Managers to Review Performance, *Human Resource Magazine*, May, p 45-48.
22. Grund, C., Sliwka, D., (2009), The anatomy of performance appraisals in Germany, *International Journal of Human Resource Management*, vol.20, no10, pp.2049-2065, accesat în 22 Februarie 2010: www.informaworld.com, Routledge Taylor and Francis.
23. Guest, David, (1991), Personnel and Human Resource Management: can you tell the difference?, *Journal of Personnel Mmanagement*, January.
24. Heery, E., (2008), Runt Redux: The rise of Human Resource Management as a field of study, *Journal of Work and Occupations*, Vol 32, no3, 351-357, disponibil la www.sagepublications.com, accesat în 24 Februarie, 2010.

25. Hamel, G., Prahalad, C.K., (1990), The core competence of the organization, *Harvard Business Review*, may/june.
26. Himansh, R., Manjari, S., (2005), Mediating effects in the relationship between 360 degree feedback and employee performance, disponibil la <http://econpapers.repec.org/paper/iimiimawp/wp01881.htm>.
27. Jaturanonda, C., Nanthavani, S., Chongphaisal, P., (2006), A survey study on weights of decision criteria for job rotation in Thailand: Comparison between public and private sectors, *International Journal of Human Resource Management*, vol.17, pp.1–18.
28. Johnson, C., (2001), Making Sure Employees Measure Up, *Blackwell Encyclopedia of Management*, vol 5, articol disponibil on line www.blackwellreference.com.
29. Konard, A.M., Mngel, R., (2000) The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, Vol 21 (12), pp: 1225-1235.
30. Koning, K.M.J., (2004), Evaluating employee performance (Part 1), *GALLUP Management Journal Online*, pp.1–5, search no.AN16762318.
31. Kuvaas, B., (2006), Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation, *International Journal of Human Resource Management*, vol.17, no 3, pp.505-522, accesat în 19 Februarie 2010: www.tandf.co.uk/journals, Routledge Taylor and Francis.
32. Leftkowitz, J., (2000), The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: A literature review and proposed casual model, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.73, pp.67–85.
33. Lohman, C., et al. (2004) Designing a performance measurement system: A case study. *European Journal of Operational Research*, 156: 267-286.
34. Longenecker, C.O., Fink, L.S., (1999), Creating effective performance appraisals, *Industrial Management*, vol.41, pp.18–23.
35. Lopez, S.P., Peon, J.M., Ordas, C.J., (2006), Human Resource Management as a determining factor in organizational learning, *Journal of Management Learning*, vol 37(2), 215-239, disponibil la www.sagepublications.com. accesat în 24 Februarie, 2010.
36. Marchant, T (2009), Strategies for improving individual performance and job satisfaction at Meadowvale Health, *Journal of Management Practice*, vol 2(3), 63-70, disponibil la www.usq.edu.au.
37. McAfee, R. B., Champagne, P. J., (1993), Performance Management- a strategy for improving employee performance and productivity, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 8, No 5, pp 24-32, MCB University Press.
38. McCarthy, A.M., Garavan, T. N., (2001), 360 degree feedback processes: performance improvement and employee career development, *Journal of European Industrial Training*, Vol 25, No 1, pp 5-32.
39. Maylett, Tracy (2009), 360-Degree Feedback Revisited: The Transition From Development to Appraisal, *Compensation & Benefits Review*, 1-8; article available at: www.decision-wise.com/pdf.

40. Naquin, S.S., Holton, E., (2003), Motivation to improve work through learning in human resource development, *Human Resource Development International*, vol.6, no 3, pp.355–370, accesat în 07 Septembrie 2011: www.tandf.co.uk/journals, Routledge Taylor and Francis Ltd.
41. Nicholas, G., (1992), Upward trend continues in appraisal process, *Human Resource Focus*, September.
42. Nicolescu, Ovidiu, (2009), Methods and Techniques Specific to Human Resource Management- Academia de Studii Economice, București, *Review of International Comparative Management*, Vol 10, Issue 1, March.
43. Nielsen, S.B., Ejler, N., (2008), Improving Performance. Exploring the complementarities between evaluation and performance management, *Journal of Evaluation*, Vol 14 (2):171-192, Sage Publication.
44. Ogbonna, E., Lyoyd, H., (2001), Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies, *Journal of Human Resource Management*, 11(4): 766-788.
45. Osoian, C., Zaharie, M., (2010), *Human resource development practices and organizational performance*, International Conference on Business Excellence, Infomarket Publishing House, pp. 64-69
46. Osoian, C., Zaharie, M., (2009), *Organizational changes in human resource management in a developing country*, proceedings of 6th International Conference Management of Technological Changes, Democritus University of Thrace, Ed. Costache Rusu, pp. 569-573.
47. Osoian, C., Zaharie, M., Lazar, I, (2011), *Does ownership matter? Employee selection practices in private and public sectors*, Journal Transylvanian Review of Administrative Sciences, 33E, 218-232.
48. Poon, June. M.L., (2004), Effects of performance appraisals politics on job satisfaction and turnover intention, *Personnel Review*, vol 33, No 3, pp 322-334, disponibil online la www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm.
49. Osoian, C., Lazăr, L., **Rațiu, P.I.**, (2009), *The benefits of implementing and supporting work-life balance practices in organizations*, Proceedingul Conferinței Internaționale „Managerial challenges of the contemporary society”, Cluj Napoca, Editura, Risoprint, pp:317-322.
50. Lazăr, I., Osoian, C., **Rațiu, P.I.**, (2010), The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance, *Journal of European Research Studies*, Vol XIII, Issue (1), p 201-214.
51. **Rațiu, P.I.**, Lazăr, I., Mortan, M., (2011), *Using 360 degree feedback for improving employees performance. Different perspectives-an overview*, ISI Proceedings of 18 th International Conferences Universitatea, Lucian Blaga, Sibiu, p: 351-360.
52. **Rațiu P.I.**, Lazăr, I, Mortan, M., (2011), *Improving employees and organizational performances through the expatriate process: a cross-case analysis, autori*, Proceedingul Conferinței Internaționale „Managerial challenges of the contemporary society”, Cluj Napoca, 3-4 Iunie, Editura Risoprint.
53. Santiago, M.G., (2004), Improving human resources management: some practical questions and answers, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 15, no 1, 59-64.

54. Shore, L.M., Shapiro, J., (2007), The employee-organization relationship: where do we go from here?, *Human Resource Management Review*, Elsevier, Vol 17, 166-179, articol disponibil on line www.sciencedirect.com.
55. Shore, T., Strauss, J., (2008), The political context of employee appraisal: effects of organizational goals on performance ratings, *International Journal of Management*, vol.25, no 4, pp 599-612.
56. Smith, B., Rutigliano, T., (2002), Scrap your performance appraisal system, *GALLUP Management Journal*, pp.1-4.
57. Stavrou-Costea, E., (2002), The role of human resource management in today's organisations: the case of Cyprus in comparison with the European Union, *Journal of European Industrial Training*, Vol 26, no 6, p 261-268. disponibil online la www.emeraldinsight.com/researchregisters.
58. Tracy, M., Spirgi, H., (2006), Increasing the Value of Performance Appraisals, *Workplace Performance Solutions*, September.
59. Ulrich, D., (1998), A new mandate for human resources, *Harvard Business Review*, jan/febr.
60. Verma, S., Dewe, P., (2008), Valuing human resources: perceptions and practices in UK organisations, *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, Vol 12, no2, 102-123, disponibil la www.emeraldinsight.com.
61. Waldman, D., Atwater, L., Antonioni, D. (2000), *Performance Management and Feedback*, Academy of Management Executive.
62. Wanberg, C.R., Welsh, E.T., Hezlett, S.A., (2003), Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model, *Research in Personnel and Human Resource Management*, No 22.
63. Wright, R.P., (2002), Perceptual dimensions of performance management systems in the eyes of different sample categories, *International Journal of Management*, vol 19 p 184-193.
64. Wright P., Boswell, W. R., (2002), Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research, *Journal of Management*, 28 (3), p 247-276, disponibil online la jom.sagepub.com, accesat în 31 Octombrie 2009.
65. Zhang, J., Zheng, W., (2009), How does satisfaction translate into performance? Examination of Commitment and Cultural Values, *Human Resource Development Quarterly*, vol .20, no 3 pp. 331-350, disponibil on line la www.interscience.wiley.com.

Site-uri de internet:

<http://www.business-edu.ro/resurse-umane/1182-cum-masori-performanta-angajatilor>

<http://www.ispi.org/content.aspx?id=1066>

http://www.sodexo.com/group_en/Images/SODEXHO_RH_2005.pdf

<http://www.gallup.com/consulting/Gallup-Consulting.aspx>

<http://www.therainmakergroupinc.com/improve-performance/>

www.managementtoday.co.uk

www.humanresources.about.com

<http://aut.researchgateway.ac.nz/handle/10292/391>

Alte surse bibliografice:

*** „Managerii de resurse umane se implică la fel de mult strategic cât și administrativ în activitatea companiilor”, articol disponibil la: http://www.studiidecaz.ro/index.php?ifile=text_full&id

*** „Performance Management Gaps Need Filled, Survey Says”, HR News, November 2000, p 14.

*** „Revista Cariere pentru oameni mari”, nr 122 (6), 2008

*** Manual de bune practici: „Euro competitivitate prin perfecționarea în managementul de resurse umane” Program phare 2005 coeziune economică și socială „promovarea învățării pe parcursul întregii vieți pentru calificarea și recalificarea forței de muncă”

*** *Studiu HR Outlook Q1*, June 2010, Bucharest

*** Corporate Leadership Council, (2003), *Linking Employee Satisfaction with Productivity, Performance and Customer Satisfaction*, www.corporateleadershipcouncil.com

*** Guide to Using 360 Degree Feedback for Performance Reviews- “*Understanding how to obtain a complete picture of overall performance*”. DecisionWise, Inc. disponibil la www.decwise.com.