

## ÎMBUNĂȚĂȚIREA ACTIVITĂȚII DE EVALUARE A SALARIAȚILOR, PRINCIPALA COMPONENTĂ STRATEGICĂ PENTRU CREȘTEREA PERFORMANȚELOR MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

**Claudia Oprescu**, *doctorand Facultatea  
Facultatea de Ingineria și Managementul  
Sistemelor Tehnologice, Universitatea  
Politehnica Bucuresti*

### ABSTRACT

Prezenta unui sistem de management al calității în organizație ne asigură că produsele și serviciile acesteia satisfac cerințele cerute de client și normele legale, fapt ce determină îmbunătățirea performanțelor organizației. Sistemul de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților reprezintă o componentă importantă a sistemului de management al calității. Evaluarea performanțelor personalului de producție (așa-numiții “blue collar workers”) este un proces care presupune o bună cunoaștere a posturilor respective și o observare atentă a muncii acestora. Spre deosebire de posturile cu un conținut mai degrabă intelectual, unde evaluarea se face în funcție de obiective și folosesc mai multe metode în funcție de specificul posturilor și a obiectivelor stabilite, în cazul lucrătorilor din posturile “blue-collar” se realizează o evaluare a productivității și a comportamentelor care conduc la rezultate. Evaluarea specifică acestor lucrători este descrisă în cele ce urmează, cu un accent deosebit pe chestionarul de feedback comportamental (discretion feedback), ca metodă predilectă pentru acest tip de posturi.

### CUVINTE CHEIE

Sistemul de management al calității, managementul resurselor umane, evaluarea performanțelor profesionale, obiective organizaționale, lucrători blue-collar, chestionar de feedback comportamental.

## I. INTRODUCERE

Sistemul de management al calității, în calitate de instrument managerial de menținere și de continuă îmbunătățire a calității produselor și serviciilor, aduce reale satisfacții deoarece:

- Crește productivitatea muncii prin utilizarea eficientă a personalului, a echipamentelor și a resurselor în general.

## THE IMPROVEMENT OF THE EMPLOYEE EVALUATION ACTIVITY – THE MAIN STRATEGIC COMPONENT FOR THE ENHANCEMENT OF THE PERFORMANCES OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

**Claudia Oprescu**, *PhD Candidate at the  
Faculty of Engineering and Technological  
Systems Management, University  
POLITEHNICA of Bucharest*

### ABSTRACT

The presence of a quality management system in the organization assures us that the products and services of the organization satisfy the client’s needs and the legal norms, which leads to the improvement of the organization’s performances. The professional performance evaluation system is a key component of the quality management system. The evaluation of the performances of the blue-collar workers is a process which requires a good level of familiarity with the jobs in question and a close observation of these people’s work. Unlike the positions which have a stronger intellectual component, where the evaluation is based mainly on objectives and uses more methods depending on the job characteristics, in the case of blue-collar workers one usually assesses the productivity and the behaviors that lead to results. In the following paper we describe the type of evaluation which is specific to these workers, with a special emphasis on the discretion feedback method, as a preferred instrument used in the assessment of this kind of jobs.

### KEY WORDS

Quality management system, human resources management, professional performance evaluation, organizational objectives, blue-collar workers, discretion feedback

## I. INTRODUCTION

The quality management system, as a managerial tool for the maintenance and the continuous improvement of the product and service quality, is extremely useful because:

- It improves the work productivity by efficiently using the personnel, the

- Îmbunătățește imaginea organizației și credibilitatea acesteia pe piața.
- Stimulează comunicarea și munca în echipă, aducând satisfacții personalului din organizație.
- Conștientizează personalul organizației cu privire la nevoia de a realiza produse/servicii de calitate, contribuind la dezvoltarea unei culturi orientate spre calitate.
- Elimină disfuncționalitățile din cadrul proceselor organizaționale, precum și atmosfera de lucru tensionată, rezultând în îmbunătățirea climatului organizațional, a relațiilor dintre angajați.

Cu privire la domeniul “Resurselor Umane”, normele standardului SR EN ISO 9001: 2008, prevad ca personalul care efectuează activități cu potentiala influență asupra conformității cu exigentele referitoare la produs, să fie competent, să aibă o formare universitară și la locul de muncă, precum și abilitățile și experiența profesională adecvată. Organizația trebuie:

- Să determine competența necesară pentru personalul ce desfășoară activități care influențează conformitatea cu cerințele referitoare la produs.
- Să furnizeze instruire sau să întreprindă alte acțiuni pentru a obține competența necesară dacă este cazul.
- Să evalueze eficacitatea acțiunilor întreprinse.
- Să se asigure ca personalul său este conștient de relevanța și importanța activităților sale și de modul în care contribuie la realizarea obiectivelor calității.
- Să mențină înregistrări cu privire la studii, instruire, abilități și experiență.

Sistemul de evaluare a performanțelor este un proces care apreciază eficiența angajaților și garantează că performanța lor este în concordanță cu standardele interne de calitate a muncii, cu principii și valori specifice companiei. Acest sistem este gândit ca un proces de comunicare interactivă și continuă între manageri și angajați, în care ambele părți își exprimă punctul de vedere și ajung la un consens. Este un proces confidențial și cu dublu

equipments and the resources in general.

- It improves the company’s image and its credibility on the market.
- It stimulates communication and teamwork, bringing satisfaction to the staff in the organization.
- It raises awareness among the staff regarding the need to create high quality products and services, contributing to the development of a quality-oriented culture.
- It eliminates the malfunctioning inside the organizational processes, as well as the tense working atmosphere, resulting in the improvement of the organizational climate, of the relationships between employees.

As far as the Human Resources area is concerned, the norms of the SR EN ISO 9001: 2008 Standard require that the staff who is involved in activities with a potential influence on the conformity with the demanding related to the product be competent, have a university degree and an on-the-job formation, as well as appropriate abilities and work experience. The organization must:

- Determine the necessary level of competence for the staff involved in activities which influence the conformity to the requirements related to the product.
- Deliver training or design other actions in order to obtain the necessary competence if required.
- To evaluate the efficiency of the actions which are undertaken.
- To ensure that the personnel is

sens, de la manager la angajat și de la angajat la manager.

Principalele obiective ale evaluării performanțelor profesionale sunt:

- Identificarea nivelului și a potențialului de performanță a fiecărui angajat.
- Identificarea și rezolvarea problemelor de performanță încă din fază incipientă.
- Identificarea nevoilor de training și dezvoltare profesională.
- Susținerea angajatului pentru ca acesta să își dezvolte potențialul la maxim.
- Îmbunătățirea performanțelor profesionale a angajaților.
- Recompensarea angajaților în funcție de contribuția lor la atingerea obiectivelor companiei.
- Motivarea angajaților.

Managementul performanței oferă multiple avantaje, evaluarea performanțelor reprezentând doar unul dintre procesele care compun managementul performanței într-o companie. Angajații unei organizații, care are un sistem bine pus la punct de management al performanței vor ști exact ce așteaptă compania de la ei și cum trebuie să fie un angajat performant. De asemenea, ei vor înțelege care este contribuția lor directă la îndeplinirea obiectivelor companiei și ale departamentului în care lucrează, având astfel o imagine mai clară despre rolul lor în companie și despre ce trebuie să facă pentru a avea performanțe deosebite în acest rol. În mod sintetic, scopurile evaluării performanței în organizații pot fi redate de următoarea figură:

aware of the relevance and of the importance of its activities and of the way in which it contributes to the attainment of the quality objectives.

- To keep records about studies, training, abilities and experience of staff.

The performance evaluation system is a process which appraises the employee efficiency and ensures that their performance matches the internal work quality standards, the principles and the values of the company. This system is designed as an interactive and continuous communication process between managers and employees, in which both sides express their standpoint and reach an agreement. It is a confidential and two-way process, from the manager to the employee and the other way around.

The main objectives of the professional performances evaluation are:

- The identification of the level and the potential of performance for each employee.
- The identification of performance problems from their incipient stage.
- The identification of the training and professional development needs.
- Support for the employee in order to fully develop his/her potential.
- Improvement of the employees' professional performance.
- Rewarding the employees depending on their contribution to the attainment of the company's objectives.
- Employee's motivation.

The performance management system offers a series of advantages, performance evaluation being just one of the processes that make up the performance management system in a company. The employees of an organization which has a well-established performance management system will know exactly what the company expects

of them and what a successful employee is supposed to act like. Besides, they will understand their direct contribution to the attainment of the company and department objectives, thus gaining a clearer image about their role in the company and about what must be done in order to have outstanding performances in this role. In brief, the aims of the performance evaluation in organizations can be derived from the following figure:



1. Obiectivele evaluării performanțelor profesionale

Figura



Figure 1. The objectives of the professional performances evaluation

## II. IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL PERFORMANȚEI

Departamentul de Resurse Umane are un rol definitor în implementarea unui sistem de management al performanței. Prin toate funcțiile sale, acesta urmărește creșterea performanțelor angajaților și, implicit, dezvoltarea organizației.

## II. THE IMPLEMENTATION OF THE PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM

The Human Resources Department plays a decisive role in the implementation of a performance management system. Through all its functions, the department aims at improving the employees' performances and, as a result, at developing the organization.

Tabelul de mai jos indică modul în care departamentul de Resurse Umane urmărește dezvoltarea angajaților și atingerea obiectivelor organizaționale.

The following table indicates the way in which the Human Resources Department pursues the employees’ development and the attainment of the organizational objectives.

Tabel 1 – Implicarea Departamentului de Resurse Umane în managementul Performanței

<p><b>Productivitate</b>                  Costurile forței de muncă                  Varietatea și modul de utilizare a forței de muncă                  Programarea și utilizarea personalului                  Aplicarea noilor tehnologii                  Echipe de proiect cross-funcționale                  Participarea angajaților/echipe                  Previziuni referitoare la personal</p>	<p><b>Abilități</b>                  Feedback legat de performanță                  Programe de inducție                  Formare tehnică și a abilităților                  Centre de învățare                  Program de recrutare                  Claritatea rolurilor</p>
<p><b>Stare de bine</b>                  Formare pentru leadership                  Loc de muncă non-discriminator                  Tratament echitabil                  Proceduri de securitatea muncii                  Programe pentru atingerea echilibrului între viața personală și profesională</p>	<p><b>Satisfacție</b>                  Opțiuni de dezvoltare a carierei                  Plan de comunicare internă                  Remunerație și bonusuri                  Programe de recunoaștere și recompensare                  Program de salarizare eficient                  Manual de politici de Resurse Umane</p>

Table 1 – The Involvement of the Human Resources Department in the Performance Management

<p><b>Productivity</b>                  Labour costs                  Labour mix and utilization                  New technology application                  Cross-functional project teams                  Employee participation/teams                  Workforce forecasting</p>	<p><b>Capability</b>                  Performance feedback                  Induction programs                  Technical and skills training                  Learning centers                  Role clarity</p>
<p><b>Wellbeing</b>                  Leadership training                  Non-discriminatory workplace                  Fair treatment process                  Safe work practices                  Equipment and physical factors                  Work-life balance programs</p>	<p><b>Satisfaction</b>                  Career path options                  Internal communication plan                  Remuneration and incentives                  Recognition and reward programs                  Effective payroll                  Human resources policy manual</p>

Rolul managementului performanței este unul esențial în dezvoltarea calității la nivelul întregii companii, deoarece performanțele angajaților sunt direct conectate cu performanțele organizației. Figura de mai jos arată cum prin îmbunătățirea sistemului de management al performanței se dezvoltă un climat organizațional favorabil angajaților. Astfel, impactul managementului performanței nu se

The performance management system plays an essential role in improving the quality within the entire company, because the employees’ individual performances are directly connected to the organization’s performances. The figure below demonstrates how by improving the performance management system one can create an organizational climate which is

răsfrânge direct asupra rezultatelor companiei. Această relație este mediată de climatul pe care sistemul de management al performanței îl creează.

very favorable to the employees. Thus, the impact of the performance management does not influence the company's results directly. Rather, this relationship is mediated by the climate that the performance management system creates.

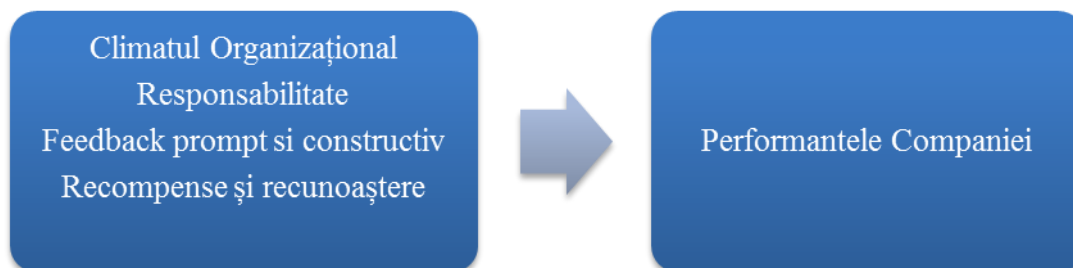


Figura 2 – Impactul Sistemului de Management al Performanței asupra rezultatelor companiei

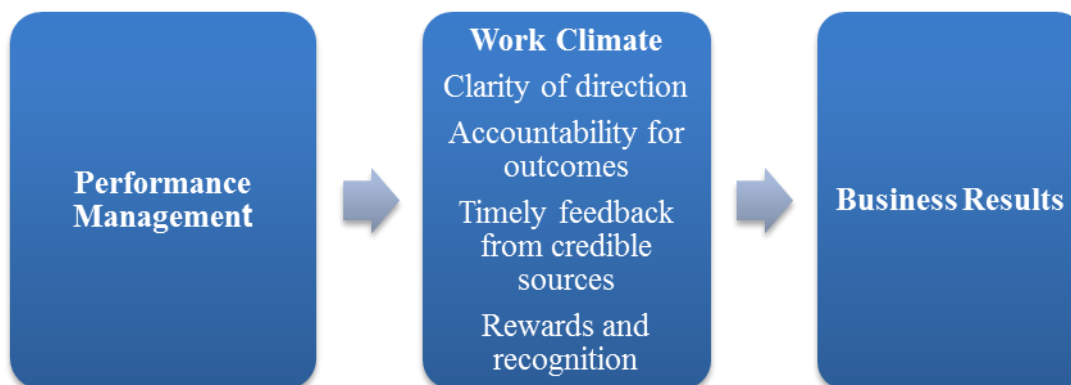


Figure 2 – The impact of the Performance Management System on the Company's results

### III. ETAPE SI METODOLOGII DE EVALUARE A PERFORMANTELOR PROFESIONALE

Evaluarea performanțelor este fundamentală atât pentru motivarea angajaților, cât și pentru succesul unei organizații. Reprezintă o formă importantă de feedback, prin care managementul se informează cu privire la evoluția, potențialul și nevoile de dezvoltare ale angajaților săi, iar angajații au ocazia de a afla care sunt așteptările managementului de la ei, prin obiectivele stabilite, precum și care este nivelul de îndeplinire a acestor obiective. Scopurile ce trebuie atinse de angajați și în funcție de care vor fi evaluați trebuie să îndeplinească o serie de

### III. STEPS AND METHODOLOGIES FOR EVALUATING PROFESSIONAL PERFORMANCES

Performance evaluation is fundamental both for motivating the employees and for the success of an organization. It represents an important type of feedback, through which the management acquires information regarding the evolution, the potential and the development needs of the employees, while the employees have the chance to find out what the management expects of them, by setting common objectives, as well as which is the level of progress they have made towards these objectives. The goals the

criterii. Ele trebuie să fie măsurabile, clar definite și să încorporeze preferințele angajatului. De asemenea, criteriile în funcție de care sunt stabilite scopurile trebuie să fie clar definite, în concordanță cu obiectivele departamentului și cu experiența anterioară. Evaluarea performanțelor trebuie să se refere la rezultate tangibile și bazate pe evaluare numerică, consens și criterii bine definite. Procesul de stabilire a scopurilor pleacă de la obiectivele strategice ale companiei, trece prin obiectivele pe termen scurt sau departamentale, se concentrează pe principalele responsabilități ale unui post, pe scopurile managementului, apoi identifică problemele care necesită soluții, precum și oportunitățile existente. Obiectivele sunt stabilite în cadrul unei ședințe la începutul fiecărui an, de comun acord între angajat și angajator. Angajatului i se aduce la cunoștință evoluția organizației și sunt stabilite principalele strategii și obiective pe care angajatul trebuie să le îndeplinească.

employees must fulfill and according to which they will be evaluated must observe a series of criteria. They must be measurable, clearly defined and they must incorporate employee preferences. Moreover, the criteria for setting these goals should be clearly defined, aligned with department objectives and aligned with experience. Performance evaluation must refer to tangible results, should be based on numeric evaluations and defined criteria. The goal setting process starts from the company's strategic objectives, goes through short-term and department objectives, focuses on the main responsibilities of a position, on the purposes of the management, then identifies the problems which need solving, as well as the existing opportunities. The objectives are established during a meeting at the beginning of the year, as an agreement between the employee and the manager. The employee is informed about the evolution of the organization and then the two parts agree on the main strategies and objectives the employee should follow.



Figura 3. Implicarea întregii companii în implementarea sistemului de management al performanței



Figure 3. The involvement of the entire company in the implementation of the performance management system

Deoarece este un proces de comunicare între angajați și management, aceștia trebuie să ajungă la un consens privitor la definirea obiectivelor, indicatorii atingerii lor, resursele necesare în acest proces, precum și la planul de monitorizare intermediară. Este recomandabil ca aceste obiective să fie stabilite până la sfârșitul lunii februarie. De asemenea, dacă obiectivele companiei rămân neschimbate, este de dorit ca și obiectivele angajaților să fie constante pe parcursul anului. În cazuri excepționale, acestea pot fi modificate în primele șase luni. Schematic, acest proces elaborat poate fi reprezentat astfel:

Since it is a communication process between the employees and the management, the two parts must reach a consensus regarding objective setting, the indicators used for evaluating their progress, the resources needed in this process, as well as the intermediary monitoring plan. It is advisable to establish these objectives by the end of February. Also, if the company objectives remain unchanged, it is desirable that the employees' objectives be constant as well during the year. In exceptional cases, they can be modified in the first six months. This elaborate process can be pictured by the following figure:

Stabilirea obiectivelor companiei --- Stabilirea obiectivelor departamentelor --- Stabilirea obiectivelor individuale --- (Revizuirea obiectivelor) --- Evaluarea angajaților --- Oferirea de feedback --- Realizarea unor planuri de acțiune individualizate --- Implementarea planurilor de acțiune
---

Figura 4. Etapele procesului de evaluare a performanțelor

Establishing company objectives --- Establishing department objectives --- Establishing individual objectives --- (Objectives revision) --- Employee evaluation --- Offering feedback --- Designing personalized action plans --- Implementation of action plans
--

Figure 4. The steps of the performance evaluation process



#### **IV. EVALUAREA PRIN FEEDBACK COMPORTAMENTAL – METODA OPTIMĂ DE EVALUARE A ANGAJAȚILOR “BLUE COLLAR”**

În cazul lucrătorilor blue collar, evaluarea performanțelor se face în principal prin feedback comportamental (discretion feedback). Acesta oferă informații despre comportamentele și abilitățile pe care o organizație le așteaptă de la angajații ei pentru a-și îndeplini misiunea, viziunea, scopurile și a-și promova valorile. În cadrul acestei evaluări, sunt avute în vedere:

- Modul de planificare a muncii.
- Munca în echipă.
- Comunicarea.
- Orientarea către rezultate.
- Creativitatea.
- Dezvoltarea personală și dezvoltarea altora.
- Adaptarea la schimbare.
- Orientarea către clienți.

Spre deosebire de angajații în posturi de tip white-collar, pentru cei din posturile de execuție acest tip de evaluare este cel mai potrivit (Molander & Winterton, 1994). El se referă în principal la măsurarea directă a productivității raportată la timpul lucrat sau la capitalul investit în procesul respectiv. În măsurarea productivității, atât aspectele calitative, cât și cele cantitative sunt relevante. Dacă cele cantitative se referă direct la unitățile produse de un muncitor în unitatea de timp, cele calitative pot fi și de tip negativ, cum ar fi “numărul de erori comise” sau “numărul de plângeri/reclamații”.

Un astfel de instrument pentru evaluarea performanțelor unui lucrător poate avea în vedere indicatori precum cunoștințele legate de munca sa, calitatea muncii prestate, exprimată

#### **IV. DISCRETION FEEDBACK EVALUATION – THE BEST METHOD FOR EVALUATING BLUE COLLAR EMPLOYEES**

For blue-collar employees, performance evaluation is done mainly through discretion feedback. This method offers information about the behaviors and abilities an organization expects from its employees in order to fulfill its mission, vision, aims and in order to promote its values. Within this evaluation, we should consider:

- The way the work is planned.
- Teamwork.
- Communication.
- Results orientation.
- Creativity.
- Personal development and development of others.
- Adaptation to change.
- Customer orientation.

Unlike the white collar employees, for the blue collar employees this is the most appropriate type of evaluation (Molander & Winterton, 1994). It mainly involves the direct measurement of productivity in the unit of time or against the capital invested in the manufacturing process. In measuring productivity, both the quantitative and the qualitative aspects are relevant. If the quantitative one focus on the number of items produced by a worker in the time unit, the qualitative one can also be negative, for instance the number of errors made by the employee or the number of complaints from customers.

Such a tool for evaluating a worker’s performance can focus on indicators like the knowledge about his work, the quality of his work, expressed by the observance of the imposed standards and the

prin respectarea standardelor impuse și executarea unor lucrări fără defecte, productivitatea, nivelul de responsabilitate (inclusiv prin punctualitate, grija pentru echipamente și utilaje, completarea sarcinilor la timp), precum și gradul de adaptare la reguli și instrucțiuni. De asemenea, pot fi urmărite un set de competențe ale angajaților, incluzând cooperarea cu colegii, comunicarea, concentrarea pe rezultate și îmbunătățirea muncii proprii. Pot fi listate o serie de target-uri de atins pentru fiecare muncitor în parte. Este de dorit să fie cel puțin trei target-uri, iar evaluarea lor se poate face pe o scală cu cinci trepte, de la “Traget-ul nu a fost atins” până la “Rezultatele sunt mult peste target”. De asemenea, pentru indicatorii și competențele listate mai sus se poate realiza o scală cu cinci trepte pe care să se realizeze evaluarea, de la “Insuficient” până la “Excelent”. Pentru fiecare competență și indicator se vor da exemple concrete care să ilustreze situația în care muncitorul a folosit acele calități.

În cadrul acestui tip de evaluare, angajatul obține un punctaj, în funcție de performanțele sale. Acest punctaj poate varia între 0 și 150. Scorurile între 121 și 150 se oferă pentru performanțe excelente, cele între 91 și 120 indică rezultate foarte bune, un scor între 61 și 90 este considerat bun, dacă angajatul obține între 31 și 60 este acceptabil, iar scorurile între 0 și 30 sunt insuficiente. Astfel, în funcție de aceste scoruri putem afla dacă angajatul are abilitățile și comportamentele necesare pentru a-și îndeplini cu succes sarcinile sau dacă este inadecvat pentru postul respectiv și ar fi de dorit o reorientare profesională a sa sau chiar renunțarea la acel angajat. Ca urmare a acestei evaluări, se pot face sugestii privind posibila promovare a angajatului, păstrarea sa pe aceeași poziție, o posibilă supervizare a lui sau mutarea sa pe un alt post.

## V. CONCLUZII

Evaluarea performanțelor este, așadar, o funcție cheie a Departamentului de Resurse Umane. Ea face parte dintr-un sistem mai amplu, cel al Managementului Performanțelor. Acesta din

execution of flawless pieces, productivity, the level of responsibility (including the punctuality, the care for the equipments and tools, timely task completion), as well as the degree of adaptation to regulations and instructions. Besides, we should consider a set of employees' competences, including cooperation with colleagues, communication, focusing on results and improving one's work. Finally, the instrument can contain a series of targets that each employee must reach. It is desirable to list at least three targets; their evaluation can be done using a five-level scale, from “The target has not been attained” to “The results have surpassed the target by far”. Moreover, for the indicators and competences listed above one can design a five-level scale on which to evaluate the workers, from “Insufficient” to “Excellent”. For each competence and indicator, real examples from the worker's activity should be provided in order to illustrate the situation in which he used them.

Within this kind of evaluation, the employee is assigned a score, depending on his performance. This score can vary between 0 and 150. The scores between 121 and 150 indicate excellent performances, the ones between 91 and 120 indicate very good results, a score between 61 and 90 is considered good, if the employee gets a score between 31 and 60 it is acceptable, and the scores between 0 and 30 are insufficient. Thus, depending on these scores we can find out if the employee has the abilities and behaviors necessary in order to successfully complete his tasks or if he is inadequate for the job and it would be recommendable to orientate him towards a new job or to lay him off. Following this evaluation, the HR professionals can make suggestions regarding the possible promotion of the employee, keeping him on the same job, supervising him or moving him to a new position.

urmă are ca scop asigurarea unor performanțe superioare atât la nivelul fiecărui angajat, cât și la nivelul întregii companii și a rezultatelor oferite de aceasta clienților săi.

Evaluarea performanțelor se face plecând de la obiectivele companiei și de la cele departamentale și urmărește oferirea de feedback angajaților. Aceștia au astfel ocazia de a afla ce se așteaptă de la ei și în ce măsură au reușit ei să atingă standardele impuse. De asemenea, managementul are în instrumentele de evaluare a performanțelor un sprijin important pentru a descoperi care este nivelul de performanță a angajaților săi. Acest tip de informații poate fi util în derularea unor procese ulterioare, de la recrutarea și selectarea unor angajați în funcție de rezultatele predecesorilor lor, până la conceperea și dezvoltarea unor planuri de carieră adaptate fiecărui angajat. Este de la sine înțeles că un astfel de proces are un impact major și asupra motivației angajaților, deoarece le oferă informații necesare privind statusul lor profesional actual și posibilitățile de dezvoltare ulterioare, precum și aspectele care trebuie îmbunătățite pe viitor.

Evaluarea performanțelor trebuie să țina seama de o serie de factori importanți, iar unul dintre cei esențiali este tipul de muncă prestată de persoanele evaluate. Dincolo de diferențele specifice care apar de la un post la altul, diferențele între evaluarea personalului din producție (blue collar) și cei din funcțiile de conducere (white collar) este una de necontestat. Datorită diferențelor mari în desfășurarea muncii, aceste două categorii trebuie evaluate după metode diferite. Astfel, în cazul celor care prestează o muncă intelectuală evaluarea este una compozită, ținând seama de obiective, criterii interne și externe muncii, în cazul celor din producție evaluarea se bazează de obicei pe observarea și cuantificarea directă a rezultatelor muncii lor. Aceasta se referă atât la o evaluare cantitativă (cât s-a produs în unitatea de timp), cât și la o evaluarea calitativă (care a fost calitatea produselor realizate, câte erori și rebuturi s-au înregistrat).

Unul dintre cele mai indicate instrumente pentru a realiza evaluarea muncitorilor din producție este chestionarul de feedback comportamental,

## V. CONCLUSION

Performance evaluation is a key function of the HR Department. It is part of a wider system, the Performance Management System. The latter's aim is that of ensuring superior performances at the level of the employee, as well as at the company level and at the level of the results offered to the clients.

Performance evaluation starts from the company and department objectives and it offers feedback to employees. They have the opportunity of discovering what is expected of them and to what extent they have managed to attain the standards. Besides, the management finds considerable support in the performance evaluation instruments in order to assess the level of performance of its employees. This type of information can be useful in developing future projects, from recruiting and selecting new staff depending on the results of their predecessors, to conceiving and developing new career plans adapted to each employee. It is obvious that such a process has a major impact on employee motivation, since it offers them the necessary information regarding their professional status and the development possibilities of the future, as well as the aspects which need to be improved in the future.

Performance evaluation must take into account a series of important factors, one of the essential ones being the type of work of the evaluated person. Apart from the specific differences between different jobs, the differences between blue-collar and white-collar workers evaluation are undeniable. Due to the important differences in the working conditions and requirements, these two categories must be evaluated with different methods. In the case of white-collar employees, the evaluation is a complex one, including objectives, internal and external criteria, while in the case of blue-collar workers the evaluation is usually based on the observation and direct quantification of

întrucât acesta surprinde principalele calități, abilități și comportamente care îi diferențiază pe angajații blue collar performanți de cei mai puțin performanți. Sub diferitele sale forme, adaptat la variate industrii și tipuri de sarcini, el se poate dovedi o metodă foarte utilă de evaluare în vederea motivării, recompensării, dar și inițierii de programe de training sau reconversie în cazul angajaților mai puțin performanți. Atât pentru angajați, cât și pentru manageri, este un instrument deosebit de valoros și practic în aplicare. În implementarea unui sistem de management al performanței, în cazul unei întreprinderi unde muncitorii blue collar reprezintă un procent important al angajaților, chestionarul de feedback comportamental este un instrument care vine în ajutorul Departamentului de Resurse Umane în evaluarea performanțelor și în implementarea unui sistem de management al performanței.

## BIBLIOGRAFIE

- SR EN ISO 9001: 2008, Sisteme de management al calității. Cerințe
- Armstrong, M., Performance management: Key Strategies and Practical Guidelines, Kogan Page Publishers, 2000
- Martin, J., “Key Concepts in Human Resources Management”, Sage Publications, 2010
- Molander, C., Winterton, J., “Managing Human Resources”, Routledge, 1994
- Parmenter, D., Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs, John Wiley and Sons, 2011

the work results. This refers to a quantitative evaluation (how much was produced in the time unit), as well as a qualitative evaluation (what was the quality of the products, how many errors have occurred).

One of the most useful instruments for evaluating blue-collar workers is discretion feedback, because it contains the main qualities, abilities and behaviors which differentiate blue collar performing workers from the less performing ones. Under its various designs, adapted to various industries and types of tasks, this method can prove very useful in evaluating for motivating, rewarding, training and counseling blue collar employees. For the employees as well as for the managers, it is an extremely valuable and practical tool in the evaluation process. In implementing a performance management system, in the case of a company where blue collar workers represent a high percentage of the total personnel, the discretion feedback method is an instrument of much use of the HR Department in performance evaluation and in implementing a performance management system.

## REFERENCES

- SR EN ISO 9001: 2008, Quality management system. Requirements.
- Armstrong, M., Performance management: Key Strategies and Practical Guidelines, Kogan Page Publishers, 2000
- Martin, J., “Key Concepts in Human Resources Management”, Sage Publications, 2010
- Molander, C., Winterton, J., “Managing Human Resources”, Routledge, 1994
- Parmenter, D., Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs, John Wiley and Sons, 2011