



REGULAMENT

privind evaluarea performanțelor angajaților în sectorul neguvernamental

Această publicație este posibilă grație ajutorului generos al poporului american oferit prin intermediul Agenției SUA pentru Dezvoltare Internațională (USAID), în cadrul Programului Consolidarea Societății Civile în Moldova (MCSSP), implementat de FHI 360. Opiniile exprimate aparțin autorilor și nu reflectă în mod necesar poziția USAID, Guvernului SUA sau FHI 360.

INTRODUCERE

Prezenta publicație reprezintă un suport metodologic destinat persoanelor-cheie din cadrul ONG-urilor, care își propun elaborarea și aplicarea unui sistem de management eficient în gestionarea resurselor umane, componenta – evaluarea performanțelor individuale.

„Regulamentul-cadru privind evaluarea performanțelor angajaților” include cele mai esențiale aspecte care trebuie luate în considerație la evaluarea performanțelor, dar care poate fi ajustat sau completat în funcție de specificul activității ONG-ului sau culturii organizaționale interne. Astfel, în procesul de evaluare a unor angajați, pot fi implicați și beneficiarii organizației.

Totodată, subliniem că obiectivul major al procedurii/exercițiului de evaluare a performanțelor constă în îmbunătățirea performanței individuale și motivarea angajaților performanți.

Elena Levința-Perciun,

Consultant în management,
Centrul de Instruire și Consultanța Organizațională (CICO)

1. CADRUL GENERAL

- 1.1. Evaluarea performanțelor este procesul prin care se determină nivelul de realizare a sarcinilor/atribuțiilor de serviciu ale angajatului stipulate în fișa postului, a indicatorilor de performanță, precum și în ce măsură acesta a dat dovadă de abilități profesionale și calități personale relevante postului deținut.
- 1.2. Scopul evaluării performanțelor constă în îmbunătățirea performanței individuale și organizaționale prin cultivarea unui climat orientat spre rezultate și prin identificarea punctelor forte și slabe în activitatea angajatului în vederea luării deciziilor manageriale necesare.
- 1.3. Evaluarea are loc de 2 ori pe an, semestrial și anual. *Evaluarea semestrială* are loc în perioada 1-30 iunie. *Evaluarea anuală* are loc în perioada 1-31 decembrie.
- 1.4. Toți angajații cu regim normal de muncă (full-time) ai organizației sunt supuși evaluării, cu excepția celor care au activat mai puțin de 3 luni în anul evaluat.
- 1.5. Evaluarea se realizează în conformitate cu următoarele principii de bază:
 - a) *obiectivitate* – factorii implicați în procesul de evaluare trebuie să ia decizii, în mod imparțial, în baza argumentelor și faptelor concrete, astfel încât să redea cât se poate de exact atât meritele, performanțele, cât și deficiențele și nerealizările din activitatea celui evaluat;
 - b) *cooperare și comunicare continuă* – asigurarea unui mediu cooperant și menținerea unor relații de comunicare deschisă și permanentă între toți factorii implicați în procesul de evaluare;
 - c) *respectare a demnității* – asigurarea unui mediu în care este respectată demnitatea fiecărui angajat și a unui climat liber de orice manifestare și formă de hărțuire, exploatare, umilire, dispreț, amenințare sau intimidare.
- 1.6. În baza rezultatelor evaluării pot fi luate diferite decizii de personal.
- 1.7. În urma evaluării, angajatul poate obține unul din cele 4 calificative de evaluare: *foarte bine (4), bine (3), satisfăcător (2), nesatisfăcător (1)*.

2. ETAPELE PROCESULUI DE EVALUARE SEMESTRIALĂ ȘI ANUALĂ

- 2.1. Evaluarea performanțelor angajatului este constituită din 4 etape:
 - a) completarea secțiunii de auto-evaluare în cadrul fișei de evaluare de către angajatul evaluat;
 - b) completarea fișei de evaluare de către supervisor;
 - c) derularea interviului de evaluare dintre angajatul evaluat și supervisor;
 - d) aprobarea fișei de evaluare de către Directorul executiv.

- 2.2. Secțiunea de auto-evaluare din cadrul fișei de evaluare este completată de către angajat (*anexa 1*). Angajatul își apreciază singur nivelul de performanță manifestat în baza sarcinilor/atribuțiilor de serviciu, a indicatorilor de performanță și a competențelor descrise în fișa de evaluare.
- 2.3. Fișa de evaluare este completată de către șeful direct al angajatului sau de către persoana care coordonează nemijlocit activitatea acestuia, numit *Supervisor*.
- 2.4. Fișa de evaluare se completează de către Supervisor înaintea derulării interviului de evaluare, fiind definitivată de către Supervisor după derularea interviului de evaluare.
- 2.5. Interviul de evaluare are loc între angajat și supervisor, în mod confidențial. Scopul interviului de evaluare constă în discutarea rezultatelor obținute în perioada evaluată, reușitele și insuccesele angajatului, soluțiile posibile pentru depășirea acestora. În cadrul interviului de evaluare se discută și necesitățile de instruire profesională a angajatului evaluat. În baza discuției avute, Supervisorul acordă punctajele și stabilește calificativul de evaluare a angajatului evaluat.
- 2.6. Supervisorul acordă un punctaj anumit pentru fiecare aspect și criteriu evaluat, de la 4 la 1, unde: *peste așteptări (4), conform așteptărilor (3), sub așteptări (2), nesatisfăcător (1)*.
- 2.7. În baza mediilor aritmetice ale punctajelor acordate, se calculează calificativul de evaluare al angajatului pentru perioada evaluată, prin împărțirea la doi. Calificativul de evaluare se stabilește în modul corespunzător:
 - a) punctaj obținut între 3,51 și 4,00 – „foarte bine”;
 - b) punctaj obținut între 2,51 și 3,50 – „bine”;
 - c) punctaj obținut între 1,51 și 2,50 – „satisfăcător”;
 - d) punctaj obținut între 1,00 și 1,50 – „nesatisfăcător”.
- 2.8. Fișa de evaluare este semnată de angajatul evaluat și de către supervisor, după care se transmite spre aprobare Directorului executiv.
- 2.9. Angajatul evaluat nemulțumit de calificativul de evaluare care i s-a acordat, se adresează la Directorul executiv.
- 2.10. Directorul executiv examinează fișa de evaluare, poartă discuții cu angajatul evaluat și supervisorul acestuia și decide asupra calificativului final de evaluare.

3. EVALUAREA DIRECTORULUI EXECUTIV

- 3.1. Evaluarea Directorului executiv se face anual, în perioada 1-31 martie pentru anul precedent.
- 3.2. Evaluarea Directorului executiv se face de către toți membrii Board-ului, care constituie așa-numită *Comisie de evaluare*.

- 3.3.** Etapele procesului de evaluare a Directorului executiv sunt:
- a) Întocmirea Raportului de activitate de către Directorul executiv;
 - b) Derularea ședinței de evaluare a membrilor Board-ului/Comisiei de evaluare;
 - c) Derularea discuției de evaluare dintre Directorul executiv și membrii Board-ului/Comisiei de evaluare;
 - d) Întocmirea procesului-verbal care confirmă calificativul de evaluare stabilit;
 - e) Aprobarea Raportului de activitate de către Președintele Board-ului.
- 3.4.** Directorul executiv întocmește un Raport de activitate (anexa nr.2) și-l transmite tuturor membrilor Board-ului prin email pentru examinare.
- 3.5.** Anexat la email, Directorul executiv transmite toate documentele relevante ce atestă performanța organizației, precum: raport anual de activitate a organizației, rapoarte de activitate anuale pe proiecte/programe, raportul financiar anual, alte documente. Termenul-limită de transmitere a documentelor este *15 februarie*.
- 3.6.** Fiecare membru al Board-ului/Comisiei de evaluare examinează Raportul de activitate și documentele primite. Membrii Board-ului/Comisiei de evaluare se întrunesc de către Președintele Board-ului.
- 3.7.** Ședința de evaluare este prezidată de către președintele Comisiei de evaluare care este desemnat/ales de către membrii Comisiei de evaluare prin votul majorității. În fiecare an, președintele Comisiei de evaluare este diferit, ales prin rotație.
- 3.8.** În cadrul ședinței de evaluare, fiecare membru își expune opinia/argumentele aprecierii fiecărui criteriu de performanță descris în fișa de evaluare. În baza discuțiilor avute se ajunge la un numitor comun asupra evaluării Directorului executiv. În caz de opinii divergente, votul majorității decide.
- 3.9.** În momentul în care membrii Board-ului/Comisia de evaluare au/are o poziție unică și consolidată asupra aprecierii performanței Directorului executiv, acesta este invitat la o discuție.
- 3.10.** În baza discuției avute între membrii Comisiei de evaluare și Director executiv, se întocmește un proces-verbal prin care se confirmă calificativul de evaluare (anexa 3).
- 3.11.** În caz de necesitate, membrii Board-ului/Comisiei de evaluare pot solicita întrevederi individuale cu echipa organizației.

4. DECIZII CARE POT FI LUATE ÎN BAZA REZULTATELOR EVALUĂRII

- 4.1.** În baza rezultatelor evaluării pot fi luate următoarele decizii de personal:
- a) promovarea într-un post imediat superior;

- b) transferul într-un alt post similar sau inferior celui deținut, în care angajatul va face față cerințelor postului;
 - c) avansarea în trepte de salarizare sau majorarea salariului;
 - d) dezvoltarea și instruirea profesională;
 - e) prelungirea contractului de muncă;
 - f) încetarea raportului de muncă în cazul unei performanțe nesatisfăcătoare după atestarea acestuia.
- 4.2. Promovarea se face dacă angajatul a fost evaluat cel puțin „bine” la ultimele 2 evaluări și dacă corespunde cerințelor postului pentru care se face promovarea.
- 4.3. Avansarea în trepte/salariu se face dacă angajatul a fost evaluat cel puțin „bine” la evaluările semestriale din anul respectiv și poate pretinde la o majorare de 5% a salariului total, în cazul în care organizația are fonduri disponibile.
- 4.4. Dezvoltarea și instruirea profesională a angajaților trebuie să țină cont și de rezultatele evaluării care identifică necesitățile acestuia de instruire pentru a demonstra o mai bună performanță la locul de muncă. Necesitățile de instruire pot viza necesarul de cunoștințe, abilități profesionale, deprinderi de lucru.
- 4.5. Prelungirea contractului de muncă poate avea loc dacă angajatul evaluat la evaluarea/rile semestrială/e a fost evaluat cel puțin „bine”.
- 4.6. Încetarea raportului de serviciu al angajatului are loc dacă angajatul atestat conform pct.5.1-5.2 a obținut calificativul de evaluare „nesatisfăcător”.

5. DISPOZIȚII GENERALE

- 5.1. În cazul în care angajatul evaluat obține calificativul de evaluare „nesatisfăcător”, i se elaborează de către Supervisor un Plan de îmbunătățire a performanței. Planul de îmbunătățire a performanței trebuie să conțină: sarcinile/atribuțiile de serviciu care sunt prost realizate; competențele slab dezvoltate și indicatorii de performanță nerealizați; standardele de performanță minimum necesare la care trebuie să ajungă angajatul timp de 3 luni.
- 5.2. După expirarea termenului de 3 luni, angajatul este re-evaluat (atestat) pentru a vedea dacă performanța acestuia se îmbunătățește.
- 5.3. Fiecare angajat trebuie să dispună de o copie a fișei de evaluare semestrială și anuală cu toate semnăturile.
- 5.4. Fișele de evaluare se păstrează în dosarul personal al angajatului.

Anexa 1 – Fișă de evaluare

APROBAT:
Director executiv

(numele, prenumele)

(semnătura)

FIȘĂ DE EVALUARE

Numele și prenumele angajatului evaluat			
Funcția deținută			
Denumirea proiectului/programului			
Durata angajării în postul deținut			
Numele și prenumele supervisorului			
Funcția deținută de supervisor			
Perioada evaluată	Semestrul I, anul ____		Semestrul II, anul ____

1. Evaluarea îndeplinirii sarcinilor/atribuțiilor de serviciu-cheie conform fișei postului

Nr. d/o	Denumirea sarcinii/atribuției de serviciu-cheie conform fișei postului	Punctaj, autoevaluare	Punctaj, evaluare
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
	<i>Media aritmetică:</i>		

Comentariile angajatului (realizări și constrângeri, depășirea dificultăților etc.):

Comentariile supervisorului (puncte forte/slăbiciuni ale angajatului, recomandări pentru o mai bună performanță):

2. Evaluarea competențelor și a indicatorilor de performanță

2.1. Director/coordonator de proiect

Nr. d/o	Denumirea indicatorului de performanță/competenței	Punctaj, autoevaluare	Punctaj, evaluare
1.	Competența managerială: elaborarea/implementarea planului trimestrial de activitate, organizarea și coordonarea activităților, aplicarea metodelor de monitorizare și evaluare periodică a proiectului, raportarea rezultatelor la timp, completă		
2.	Eficacitatea proiectului/proiectelor gestionate: obiectivele și activitățile realizate, rezultatele așteptate obținute conform descrierii proiectului		
3.	Eficiența proiectului/proiectelor gestionate: costuri minime pentru realizarea obiectivelor, linii de buget respectate etc.		
4.	Colectarea/diversificarea fondurilor: depuneri de proiecte noi în domeniul gestionat		
5.	Activism și spirit de inițiativă: implicare în activitatea organizației, oferirea de idei și propuneri de îmbunătățire		
6.	Comunicare internă/externă: comunicarea cu colegii, beneficiarii, finanțatorii, partenerii, media etc.		
<i>Media aritmetică:</i>			
Comentariile angajatului (realizări și constrângeri, depășirea dificultăților etc.):			
Comentariile supervisorului (puncte forte/slăbiciuni ale angajatului, recomandări pentru o mai bună performanță):			

2.2. Asistent de proiect

Nr. d/o	Denumirea indicatorului de performanță/competenței	Punctaj, autoevaluare	Punctaj, evaluare
1.	Receptivitate: asistența solicitată a fost oferită la timp și calitativ		
2.	Calitatea și acuratețea muncii: documentele elaborate, activitățile realizate au fost de calitate înaltă, fără greșeli/erori semnificative		
3.	Responsabilitate: asumarea responsabilității pentru succesele și insuccesele proprii, recunoașterea greșelilor proprii		
4.	Lucrul în echipă: implicare în realizarea activităților organizației, manifestarea colaborării cu colegii, spirit de coeziune		
5.	Comunicare internă/externă: comunicarea cu colegii, beneficiarii, finanțatorii, partenerii, media etc.		
<i>Media aritmetică:</i>			
Comentariile angajatului (realizări și constrângeri, depășirea dificultăților etc.):			
Comentariile supervisorului (puncte forte/slăbiciuni ale angajatului, recomandări pentru o mai bună performanță):			

2.3. Contabil-șef

Nr. d/o	Denumirea indicatorului de performanță/competenței	Punctaj, autoevaluare	Punctaj, evaluare
1.	<i>Calitatea și acuratețea muncii:</i> rapoartele elaborate au fost de calitate înaltă, fără greșeli/erori semnificative		
2.	<i>Respectarea termenilor-limită:</i> rapoartele elaborate au fost depuse la termen, plățile necesare au fost efectuate fără întârzieri etc.		
3.	<i>Administrarea documentelor financiare:</i> documentele de contabilitate sunt sistematizate și organizate corect		
4.	<i>Responsabilitate:</i> asumarea responsabilității și recunoașterea greșelilor proprii		
<i>Media aritmetică:</i>			
Comentariile angajatului (realizări și constrângeri, depășirea dificultăților etc.):			
Comentariile supervisorului (puncte forte/slăbiciuni ale angajatului, recomandări pentru o mai bună performanță):			

Necesități de instruire profesională (cunoștințe, abilități și deprinderi profesionale necesare de a fi îmbunătățite):	
Propuneri de decizii manageriale (se completează de către supervisor):	

Semnătura angajatului:		Data:	
Semnătura supervisorului:		Data:	

Anexa 2 – Raport de evaluare a Directorului executiv

APROBAT:
Președinte Board

_____ (numele, prenumele)

_____ (semnătura)

RAPORT DE EVALUARE A DIRECTORULUI EXECUTIV

Numele și prenumele	
Denumirea organizației	
Perioada evaluată	Anul _____

Evaluarea competențelor și a indicatorilor de performanță

Nr. d/o	Denumirea indicatorului de performanță/competenței	Punctaj, autoevaluare
1.	<i>Competența managerială:</i> planificare, organizare, coordonare, M&E, raportare eficientă, corectă, la timp	
2.	<i>Planul strategic:</i> elaborat și/sau implementat întocmai	
3.	<i>Eficacitatea activității:</i> implementarea proiectelor/programelor organizaționale conform descrierilor de proiect	
4.	<i>Eficiența activității:</i> proiectele/programele implementate cu costuri minime, fără abateri semnificative	
5.	<i>Managementul resurselor umane:</i> gestionarea personalului conform prevederilor legislației în vigoare, promovarea/încurajarea instruirii și dezvoltării profesionale la locul de muncă, aplicarea diferitor metode de motivare a personalului	
6.	<i>Colectarea fondurilor și diversificarea surselor de finanțare:</i> au fost depuse cel puțin 3 proiecte, a fost câștigat cel puțin 1 proiect nou	
7.	<i>Comunicare internă:</i> calitatea comunicării cu angajații și cu membrii Board-ului, organizarea ședințelor interne în mod periodic și planificat etc.	
8.	<i>Comunicarea externă:</i> calitatea comunicării cu finanțatorii, parteneri, media etc.	

Comentariile Directorului executiv:

Semnătura:		Data:	
------------	--	-------	--

Anexa 3 – Structura-tip a procesului-verbal privind rezultatele evaluării Directorului executiv

PROCES-VERBAL

al ședinței Comisiei de evaluare (a Directorului executiv)

Nr. _____

Din _____

Au fost prezenți:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

S-a discutat:

Rezultatele evaluării Directorului executiv prin examinarea aprecierii fiecărui criteriu de performanță de către toți membrii Comisiei de evaluare și stabilirea unui punctaj comun, în baza argumentelor.

Au luat cuvântul:

S-a decis:

Se acordă calificativul de evaluare (media aritmetică a punctajelor la cele 8 criterii de performanță) _____.

Se propune:

1. _____
2. _____

Membrii Comisiei de evaluare:

_____	_____
Numele, prenumele	Semnătura
_____	_____
Numele, prenumele	Semnătura
_____	_____
Numele, prenumele	Semnătura
_____	_____
Numele, prenumele	Semnătura
_____	_____
Numele, prenumele	Semnătura