

REGULAMENT
cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților și salariatelor
IP Compania „Teleradio-Moldova”

I. DISPOZIȚII GENERALE

1. Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților și salariatelor din cadrul IP Compania „Teleradio-Moldova” (în continuare – Regulament) este elaborat în conformitate cu prevederile actelor normative naționale, precum și Tratatelor internaționale la care Republica Moldova este parte.
2. Prezentul Regulament stabilește modul de organizare și desfășurare a procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților și salariatelor IP Compania „Teleradio-Moldova” (în continuare Companie), atribuțiile persoanelor implicate în procesul evaluării.
3. Evaluarea performanțelor profesionale este procesul prin care se apreciază obiectiv, sistematic, transparent și echitabil randamentul, calitatea muncii, comportamentul, inițiativa, eficiența și, după caz, creativitatea fiecărui salariat.
4. Scopul evaluării performanțelor profesionale constă în determinarea nivelului de îndeplinire a obiectivelor individuale de activitate și nivelul de manifestare a abilităților profesionale și a comportamentului organizațional al salariaților Companiei, în vederea aprecierii rezultatelor obținute, identificării necesităților de dezvoltare profesională, luării deciziilor privind cariera salariatului.
5. Evaluarea performanțelor profesionale este un proces continuu care se bazează pe existența unor relații de cooperare și comunicare deschise și permanente între evaluatori și salariatul evaluat.
6. Salariații implicați în implementarea procedurii de evaluare vor da dovadă de obiectivitate și imparțialitate, vor lua decizii argumentate, în baza unor fapte concrete, pentru a evidenția cât mai exact, atât meritele și performanțele, cât și deficiențele și nerealizările înregistrate în activitatea celui evaluat.
7. În sensul prezentului regulament, se definesc următoarele noțiuni:
 - *salariat* – persoană fizică (bărbat sau femeie) care prestează o muncă conform unei anumite specialități, calificări sau într-o anumită funcție, în schimbul unui salariu, în baza contractului individual de muncă;
 - *conducător* – persoană fizică (bărbat sau femeie), angajat în baza contractului individual de muncă, care conduce o subdiviziune sau un grup de salariați în cadrul Companiei;
 - *performanță* - gradul de îndeplinire a sarcinilor care definesc funcția ocupată de salariat și se referă la contribuția pe care o aduce la îndeplinirea obiectivelor Companiei. Performanța individuală este corelată direct cu performanța de grup (a subdiviziunii) și performanța organizațională, de aceea este important ca să fie asigurată o performanță individuală optimă. Performanța poate fi definită atât prin rezultate concrete, măsurabile, cât și prin abilități profesionale și comportament organizațional;
 - *obiective individuale* – priorități-cheie în activitatea salariatului care implică rezultatele dorite/scontate și urmează a fi realizate în perioada evaluată;

- *criterii de evaluare* – abilități profesionale și comportament/atitudini necesare salariatului, pentru a îndeplini în mod optim obiectivele individuale, precum și sarcinile de bază și atribuțiile de serviciu;
 - *indicatori de performanță* – instrument utilizat pentru a evalua cantitativ și calitativ performanța salariatului;
 - *fișă de evaluare* – document care conține informații despre modul și nivelul de atingere a obiectivelor stabilite în baza indicatorilor de performanță, de manifestare a criteriilor de evaluare, necesitățile de dezvoltare profesională, precum și calificativul de evaluare acordat.
- 8. Evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților are la bază următoarele principii:**
- *obiectivitate* – factorii implicați în procesul de evaluare trebuie să ia decizii în mod imparțial, în baza argumentelor și faptelor concrete, astfel încât să redea, în egală măsură, atât meritele și performanțele persoanei evaluate, cât și deficiențele și nerealizările acesteia;
 - *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;
 - *respectarea demnității* – asigurarea unui mediu în care este respectată demnitatea fiecărui salariat și a unui climat liber de orice manifestare și formă de hărțuire, exploatare, umilire, dispreț, amenințare sau intimidare.

II. FACTORII IMPLICAȚI ÎN PROCESUL DE EVALUARE

9. Directorul general/Directoare generală al/a Companiei are următoarele atribuții și responsabilități:

- 9.1 Aprobă obiectivele și indicatorii de performanță ale salariaților din cadrul companiei;
- 9.2 Evaluează conducătorii de subdiviziuni direct subordonați;
- 9.3 Stabilește și alte metode de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților;
- 9.4 Instituie Comisia de examinare a contestațiilor depuse de către salariații evaluați.

10. Conducătorii de departamente/subdiviziuni/nemijlociți au următoarele atribuții și responsabilități:

- 10.1. Determină obiectivele ale subdiviziunii/ale grupului reieșind din obiectivele Companiei stabilite prin documentele oficiale.
- 10.2. Stabilesc graficul individual de întâlnire cu fiecare salariat din subordinea lor, în scopul fixării obiectivelor individuale;
- 10.3. Organizează ședințe periodice de consiliere cu fiecare salariat, pentru a discuta despre progresul în atingerea obiectivelor;
- 10.4. Organizează interviul final de evaluare a activității salariatului din subordinea directă;
- 10.5. Asigură confidențialitatea procesului de evaluare a performanței salariatului;
- 10.6. Oferă un calificativ și semnează împreună cu salariatul din subordine fișa de evaluare;
- 10.7. Stabilește și implementează alte metode de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților, la necesitate.

11. Serviciul resurse umane și formare profesională continuă are următoarele atribuții și responsabilități:

- 11.1. Asigură implementarea corectă a procesului de evaluare prin oferirea asistenței informaționale și metodologice tuturor factorilor implicați;

11.2. Elaborează o notă informativă care cuprinde informații privind rezultatele evaluării angajaților companiei pentru anul respectiv și o prezintă directorului general/directoarei generale în termenul stabilit;

11.3. Asigură respectarea actelor normative și a principiilor de confidențialitate în procesul de evaluare a salariaților.

12. Salariatul companiei are următoarele responsabilități:

12.1. Pregătește la timp scopurile și obiectivele de performanță pentru noul an de gestiune;

12.2. Își autoevaluează comportamentul profesional și realizarea obiectivelor de performanță, conform termenilor și prevederilor prezentului Regulament;

12.3. Trimite materialele de evaluare necesare în termenul limită stabilit;

12.4. Participă activ și responsabil la procesul de evaluare a performanțelor sale profesionale.

III. PROCEDURA DE EVALUARE

13. Evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților odată la doi ani

13.1. Procesul de evaluare permite determinarea performanței unui salariat, prin analiza corespunderii acestuia cu cerințele fișei de post, nivelul de manifestare a abilităților profesionale, stabilirea și îndeplinirea obiectivelor individuale.

13.2. Evaluarea performanțelor salariaților de creație, specialiștilor, personalul de conducere de nivel inferior și conducătorilor aflați în subordinea directorului general/directoarei generale, are loc în trei etape, care se vor desfășura în cadrul ședințelor 1:1, dintre salariatul evaluat și superiorul său.

13.3. Prima etapă a procesului de evaluare cuprinde stabilirea obiectivelor individuale specifice funcției salariatului evaluat și se înscriu în fișa de evaluare. Prima etapă a procesului de evaluare se realizează în perioada 01 noiembrie – 15 decembrie a anului premergător în care are loc evaluarea salariatului. Numărul obiectivelor poate fi cuprins între minim 3 și maxim 6.

13.3.1. Obiectivele individuale reies din Strategia de dezvoltare a Companiei, Caietul de sarcini și din planul de activitate a subdiviziunii. Totodată, acestea devin un instrument eficient de control și management prin care sunt direcționate resursele umane în vederea îndeplinirii obiectivelor organizaționale.

13.3.2. Obiectivele trebuie formulate conform următoarelor criterii:

- *specifice* - caracteristice activităților, să fie concrete și bine definite;
- *măsurabile* - să cuprindă o finalitate sau rezultate concrete, care pot fi măsurate în mod cantitativ și calitativ;
- *realizabile* - să fie posibil de îndeplinit prin intermediul resurselor disponibile și să reflecte termene fezabile pentru realizarea sarcinilor în parametri temporali stabiliți;
- *flexibile* - să fie posibil de revizuit cu acordul părților implicate, în funcție de modificările intervenite în prioritățile companiei și/sau subdiviziunii;

13.3.3. Pentru fiecare obiectiv, se stabilesc indicatori de performanță, care măsoară cantitativ sau calitativ realizarea obiectivelor stabilite.

13.4. A doua etapă a procesului de evaluare se realizează în perioada 1 iunie-15 iulie a anului în care are loc evaluarea și include revizuirea obiectivelor inițiale la jumătate de an. Conducătorul subdiviziunii împreună cu salariatul evaluat se vor întâlni în perioada 1 iunie-15 iulie a anului în care are loc evaluarea, pentru a verifica, înregistra progresul în atingerea

obiectivelor și stabilirea unui calificativ preventiv. Factorii implicați sunt în drept de a modifica, include sau exclude obiective dacă acestea devin irelevante.

13.4.1. Persoanele angajate sau salariații reveniți la serviciu între prima etapă și a doua etapă de evaluare, pot avea stabilite obiective de performanță în etapa a doua, având în vedere perioada scurtă disponibilă pentru realizarea acestora.

13.5. În cazul în care se constată încălcări ale principiilor procedurii de evaluare și criteriile de stabilire a obiectivelor evaluării performanțelor profesionale, admise în prima etapă de evaluare, în etapa a doua, salariatul împreună cu conducătorul direct urmează să revizuiască obiectivele de performanță stabilite în fișa de evaluare.

13.6. A treia etapă a procesului de evaluare are loc în perioada 15 noiembrie – 15 decembrie a anului în care are loc evaluarea și presupune întocmirea fișei de evaluare, în care salariatul se autoevaluează în ceea ce privește realizarea obiectivelor, precum și performanța legată de capacitățile sale profesionale și o prezintă spre apreciere și aprobare conducătorului direct.

13.7. Salariații departamentului înregistrări și colective muzicale, personalul tehnic, auxiliar și muncitorii sunt evaluați într-o singură etapă, în perioada 15 noiembrie – 15 decembrie a anului în care are loc evaluarea.

13.8. Salariații departamentului înregistrări și colective muzicale sunt evaluați de către consiliul muzical artistic, în baza audierilor și înregistrărilor audio.

13.9. Personalul tehnic, auxiliar și muncitorii vor fi evaluați de conducătorul nemijlocit, conform fișei din anexa 3, din prezentul Regulament.

13.10. În procesul de evaluare, indicatorii de performanță se vor aprecia folosind o scală cu 4 calificative, fiecărui calificativ corespunzându-i o notă de la 1 la 4.

Calificativ	Explicație	Nota
<i>Foarte bine</i>	Peste cerințele postului	4
<i>Bine</i>	Corespunde cerințelor postului	3
<i>Satisfăcător</i>	Sub cerințele postului și necesita îmbunătățire imediată	2
<i>Nesatisfăcător</i>	Mult sub cerințele postului și poate perturba obiectivele subdiviziunii	1

13.11. Calificativul de evaluare se stabilește în baza punctajului final calculat din suma mediilor din capitolul I și capitolul II din fișa de evaluare împărțită la doi, după cum urmează:

- punctaj obținut între 3,50 și 4,00 – „*Foarte bine*”
- punctaj obținut între 2,50 și 3,49 – „*Bine*”
- punctaj obținut între 1,50 și 2,49 – „*Satisfăcător*”
- punctaj mai mic de 1,50 – „*Nesatisfăcător*”.

13.12. Pot fi evaluați salariații care au activat în cadrul Companiei cel puțin 7 luni.

13.13. Fișa de evaluare trebuie semnată obligatoriu de către salariat și superiorul său. Semnătura salariatului evaluat nu implică acordul acestuia, ci confirmă doar faptul că a avut loc procedura de evaluare.

13.14. Fișa de evaluare semnată de evaluator și de salariatul evaluat se înaintează contrasemnatarului (conducătorul ierarhic superior evaluatorului), care, după examinarea acesteia va decide asupra acceptării, respingerii sau evaluării repetate a salariatului de către evaluator.

13.15. Contrasemnatarul (conducătorul ierarhic superior evaluatorului) poate decide respingerea sau evaluarea repetată a angajatului atunci când:

- Calificativul acordat nu reflectă corect performanțele și rezultatele înregistrate în perioada evaluării;

- Nu a fost respectată procedura de evaluare;
- 13.16. În situația prevăzută la punctul 10.15, contrasemnatarul va evalua repetat salariatul și, după caz, va modifica punctajele acordate de evaluator și calificativul evaluării, semnând la modificarea fiecărui element al fișei de evaluare.
- 13.17. Dacă conducătorul ierarhic superior evaluatorului respinge fișa de evaluare, atunci conducătorul direct și salariatul evaluat vor reexamina calificativul stabilit în mod obiectiv, respectând principiile prezentului Regulament.
- 13.18. În scopul controlului corectitudinii efectuării procedurii de evaluare a performanțelor profesionale, directorul general/directoarea generală și/sau serviciul resurse umane și formare profesională continuă, pot selecta și analiza unele fișe de evaluare.
- 13.19. În cazul în care în urma controlului efectuat de către directorul general/directoarea generală sau serviciul resurse umane și formare profesională continuă se determină încălcarea principiilor și prevederilor prezentului regulament, fișele de evaluare pot fi declarate nule.
- 13.20. În cazul în care în urma verificării, fișele de evaluare sunt declarate nule, în scopul stabilirii unui calificativ de performanță, angajatorul va constitui o comisie de evaluare care va analiza și aprecia activitatea salariatului pentru o perioadă determinată de aceasta.
- 13.21. Evaluarea performanțelor profesionale nu poate fi realizată de către soțul, soția, o rudă sau un afin, până la gradul al III-lea, inclusiv, al salariatului. Dacă evaluatorul se află în una din aceste situații, atunci evaluarea se realizează de șeful ierarhic superior al acestuia. Atât salariatul cât și evaluatorul va fi obligat să declare conflictul de interese.
- 13.22. Refuzul salariatului de a fi evaluat va fi considerat drept manifestarea dorinței de a nu-și justifica activitatea și performanța, ceea ce va fi interpretat ca o lipsă de performanță în activitatea sa și va duce la stabilirea calificativului „*Nesatisfăcător*”. Conducătorul direct al salariatului care a refuzat să fie evaluat, împreună cu un salariat, martor al refuzului, vor semna fișa de evaluare, înregistrând refuzul de participa la evaluare și stabilesc calificativul „*Nesatisfăcător*”. În cazul constatării refuzului de a fi evaluat, semnătura salariatului evaluat în fișa de evaluare a acestuia, nu este obligatorie.
- 13.23. Fișa de evaluare semnată de părțile implicate și contrasemnată de conducătorul ierarhic superior evaluatorului se transmite serviciului resurse umane și formare profesională continuă pentru a fi anexată la dosarul personal al salariatului.
- 13.24. Perioadele etapelor de evaluare pot fi revăzute la necesitate în baza unui ordin emis de directorul general/directoarea generală și adus la cunoștință sub semnătură salariaților sau prin orice metodă care confirmă recepționarea. Perioada pentru orice etapă se extinde individual în cazul în care salariatul se află în deplasare de serviciu, concediu de odihnă anual, social, neplătit sau medical, la fel și în cazul conducătorilor, dacă nu există posibilitatea înlocuirii acestora.
- 13.25. Pentru salariații care muncesc în regiuni, salariații cu munca la distanță sau cei aflați în deplasare, concediul de odihnă anual, social, neplătit sau medical, se poate organiza ședința de evaluare online, cu condiția ca ambele părți să prezinte acordul lor scris prin intermediul poștei electronice corporative.

14. Evaluarea intermediară a performanțelor profesionale

14.1. Evaluarea intermediară a performanțelor profesionale reprezintă procedura de evaluare organizată separat de evaluarea periodică biennială și se desfășoară în următoarele situații:

- analiza unor salariați sau întreaga subdiviziune care înregistrează rezultate slabe în muncă;
- evaluarea performanței profesionale a salariaților care, din diverse motive, nu au participat la evaluarea biennială;

- în cazul în care există o solicitare întemeiată privind revederea salariilor în cadrul unei subdiviziuni sau pentru un salariat, evaluarea intermediară poate fi utilizată drept instrument pentru a afla performanța profesională a salariaților și pentru a decide acordarea sau neacordarea creșterii salariale

14.2. Evaluarea intermediară a performanțelor profesionale se inițiază în baza ordinului directorului general/directoarei generale în temeiul deciziei directorului general/directoarei generale sau a demersului argumentat al conducătorului de subdiviziune.

14.3. Drept instrument de evaluare se poate folosi experiența din procedura de evaluare a performanțelor profesionale bienală, prin stabilirea de obiective individuale de performanță, însă cu o perioadă restrânsă pentru realizarea acestora. Evaluarea se efectuează, de asemenea, într-un cadru direct, unu la unu, între conducătorul sau conducătoarea de subdiviziune și subaltern(ă).

14.4. Evaluarea intermediară a performanțelor salariaților se poate realiza și prin aplicarea a diferitor tehnici, cum ar fi: analiza îndeplinirii atribuțiilor de serviciu conform fișei postului, feedback la 360 de grade, testarea cunoștințelor, evaluarea competențelor, evaluarea talentelor, ș.a..

14.5. În scopul unei analize ample, directorul general/directoarea generală sau conducătorul/conducătoarea de subdiviziune, poate forma o comisie de evaluare, din cel puțin trei membri, angajați ai companiei sau experți externi. În cazul angajării unor experți externi, aceștia vor fi remunerați cu suma de cel puțin 1000 lei net pentru fiecare zi lucrată.

14.6. Salariatul evaluat va fi informat despre inițierea procedurii de evaluare și tehnica de evaluare aplicată cu cel puțin cinci zile până la începerea evaluării.

14.7. În cadrul evaluării intermediare, în scopul motivării salariaților, la ordinul directorului general/directoarei generale pot fi aplicate calificativele de evaluare conform punctului 13.11. și generalizarea rezultatelor conform punctului 15., sau pot fi stabilite prin ordin și alte metode de apreciere a performanțelor și tipuri de motivare ulterioare.

14.8. În cazul în care examinarea intermediară are ca rezultat o constatare a unui nivel scăzut de performanță sau îndeplinirea necorespunzătoare a atribuțiilor de serviciu, conducătorul de subdiviziune împreună cu serviciul resurse umane și formare profesională continuă inițiază procesul de îmbunătățire a nivelului de performanță.

IV. MOTIVAREA FINANCIARĂ ȘI NORMELE DISCIPLINARE

15. În baza calificativului de performanță obținut de salariat în urma procedurii de evaluare, angajatorul poate decide acordarea unui supliment salarial după cum urmează:

- „Foarte bine” – calificativul care permite acordarea unui supliment salarial de la 1000 lei până la 2000 lei;
- „Bine” – calificativul care permite acordarea unui supliment salarial de până la 1000 lei;
- „Satisfăcător” – calificativul în temeiul căruia salariatului i se recomandă dezvoltarea competențelor profesionale, fiind menținut salariul;
- „Nesatisfăcător” – calificativul în temeiul căruia salariatul va primi un avertisment în scris și un termen rezonabil pentru îmbunătățirea indicatorului de performanță. La expirarea termenului stabilit, salariatul urmează a fi reevaluat. Constatarea îndeplinirii nesatisfăcătoare, în mod repetat, pe parcursul unui an, a indicatorilor de performanță individuală, reprezintă temei pentru concediere.

16. Suplimentul salarial acordat în urma evaluării performanțelor profesionale poate fi retras în următoarele situații:

- aplicarea unei sancțiuni disciplinare, pe întreaga perioadă de valabilitate a acesteia;
 - neîndeplinirea normelor de muncă, pentru luna următoare;
 - scăderea semnificativă a performanțelor înregistrată în urma unei evaluări intermediare, sub calificativul „bine”;
 - aplicarea unei atenționări în scris, ca urmare a constatării unor abateri disciplinare, pentru o perioadă de 3 luni.
- 17.** Suplimentul salarial acordat în urma evaluării performanțelor profesionale poate fi recalculat în următoarea situație:
- scăderea performanțelor înregistrate în urma unei evaluări intermediare, până la calificativul „bine”.
- 18.** Acordarea suplimentelor salariale poate fi suspendată în cazul insuficiențelor bugetare, prin ordinul directorului general, și poate fi reluată odată cu redresarea situației financiare.

V. CONTESTAREA REZULTATELOR EVALUĂRII

- 19.** Rezultatele evaluării performanței individuale, inclusiv calificativul acordat și motivarea acordării acestuia, se aduc la cunoștința salariatului, în formă scrisă, și pot fi contestate de cel din urmă în decurs de 5 zile lucrătoare din momentul aducerii la cunoștință a rezultatelor evaluării.
- 20.** Directorul general/directoarea generală, la propunerile Comitetului managerial formează o comisie de examinare a contestațiilor, care în decurs de 10 zile lucrătoare din momentul recepționării contestației, informează salariatul în formă scrisă privind decizia primită.
- 21.** Comisia de examinare a contestațiilor poate fi compusă atât din salariații companiei, cât și din experți externi. Numărul membrilor comisiei de contestare trebuie să fie impar, cu o componență minimă de 3 membri.
- 21.1. Angajații companiei care fac parte din comisia de contestație vor fi eliberați de sarcinile de serviciu, cu menținerea salariului pentru acea zi lucrătoare.
- 21.2. În cazul angajării unor experți externi, aceștia vor fi remunerați cu suma de cel puțin 1000 lei net pentru fiecare zi lucrată.
- 21.3. Remunerația experților externi poate fi negociată de către directorul general/directoarea generală și majorată în funcție de următorii factori:
- numărul și complexitatea cazurilor examinate;
 - nivelul de expertiză necesar;
 - expert internațional sau categoria de recunoaștere internațională a expertului.
- 22.** Comisia de examinare a contestațiilor reexaminează întreaga fișă de evaluare sau unele puncte, având în vedere solicitările contestatarului și luând în considerare argumentele și materialele doveditoare atât ale evaluatorului, cât și ale evaluatului. În cazul salariaților angajați în colective muzicale, aceștia pot fi supuși unei noi audieri în fața altor experți.
- 23.** Comisia de examinare a contestațiilor va prezenta directorului general/directoarei generale un raport detaliat și argumentat, împreună cu decizia referitoare la contestația examinată, în termen de 3 zile lucrătoare de la finalizarea procesului de analiză.
- 24.** În urma examinării cererii, Comisia de examinare a contestațiilor adoptă una din următoarele decizii:
- a) de menținere în vigoare a rezultatului evaluării;
 - b) de anulare totală sau parțială a rezultatului evaluării;
 - c) orice altă hotărâre, conform competenței.
- 25.** În cazul în care nu este de acord cu decizia comisiei de examinare a contestațiilor, salariatul poate contesta această decizie în instanța de judecată în termen de 30 de zile de la data aducerii la cunoștință a deciziei.

VI. DISPOZIȚII FINALE

- 26.** Presentul Regulament se aduce la cunoștință tuturor salariaților implicați în procesul de evaluare, sub semnătură sau prin orice metodă care confirmă recepționarea.
- 27.** Pentru încălcarea procedurii de organizare și desfășurare a evaluării, factorii implicați poartă răspundere disciplinară în modul stabilit de Codul muncii.
- 28.** Presentul Regulament este un act juridic la nivel de unitate, care se aprobă prin ordinul directorului general/directoarei generale și la necesitate poate fi supus unor modificări, care se aduc la cunoștință salariaților, contra semnătură sau prin orice metodă care confirmă recepționarea, în cel mult 5 zile lucrătoare de la data aprobării acestora.

Fișă de evaluare

(a salariațelor/salariaților de creație, specialiștilor/specialiștilor, personalul de conducere de nivel inferior și conducătoarelor/conducătorilor aflați în subordinea Directorului general/ Directoarei generale)

Numele, Prenumele salariatei/salariatului	Numele, Prenumele evaluatoarei/evaluatorului
_____	_____
Funcția salariatei/salariatului	Funcția evaluatoarei/evaluatorului
_____	_____
Departamentul/subdiviziunea	Data _____

Capitolul I

Criterii de evaluare			<i>Nesatisfăcător</i>	<i>Satisfăcător</i>	<i>Bine</i>	<i>Foarte bine</i>
			1	2	3	4
1	Competența profesională	autoevaluare				
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului				
2	Lucrul în echipă	autoevaluare				
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului				
3	Planificare și organizare	autoevaluare				
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului				
4	Orientare către calitate	autoevaluare				
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului				
5	Comunicare eficientă	autoevaluare				
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului				

6	Etica profesională	autoevaluare				
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului				
7	Spirit de inițiativă (se evaluează salariatele și salariații cu funcție de conducere)	autoevaluare				
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului				
8	Abilități manageriale (se evaluează salariatele și salariații cu funcție de conducere)	autoevaluare				
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului				

Capitolul II

În tabela de mai jos fixați obiectivele individuale și evaluați conform rezultatelor obținute pe parcursul anului.

<i>Obiective individuale</i>		<i>Nesatisfăcător</i>	<i>Satisfăcător</i>	<i>Bine</i>	<i>Foarte bine</i>	
		1	2	3	4	
1	rezultat măsurabil
		autoevaluare				
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului				
2	rezultat măsurabil
		autoevaluare				
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului				
3	rezultat măsurabil
		autoevaluare				
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului				
4	rezultat măsurabil
		autoevaluare				
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului				
		rezultat măsurabil				
		autoevaluare				
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului				

Capitolul III

Recomandări de dezvoltare a competențelor profesionale și personale, se notează de către conducătoarea/conducătorul salariatei/salariatului evaluate/evaluat:

Necesitatea de formare profesională, este negociată de salariată/salariat și conducătoare/conducător:

Punctaj: _____ Calificativul: _____

Argumentarea scrisă privind acordarea calificativului:

Notă: Semnarea acestui formular nu indică neapărat acordul cu informațiile prezentate, dar indică faptul că evaluatoarea/evaluatorul și angajata/angajatul au discutat acest lucru.

Semnăturile:

Evaluată/evaluat _____

Evaluatoare/evaluator _____

DEFINIREA CRITERIILOR DE EVALUARE ALE SALARIATULUI/SALARIATEI ȘI MODULUI DE STABILIRE A CALIFICATIVULUI PENTRU FIECARE CRITERIU

Competența profesională (Cunoștințe necesare pentru îndeplinirea responsabilităților postului la nivelul stabilit prin standardele de performanță).	
Modul de îndeplinire a responsabilităților de serviciu (eficientă, respectarea termenelor finale, control și autocontrol), Respectarea regulilor și procedurilor (eficiență = realizarea sarcinilor la timp și cu resurse minime).	
Foarte Bine	Deține competențe solide, își finalizează sarcinile fără greșeli și în termenele stabilite. Este preocupat/-ă de îmbunătățirea continuă.
Bine	Deține competențele necesare pentru a-și îndeplini responsabilitățile. Apar greșeli ne semnificative sau întâzieri ocazionale, însă își finalizează sarcinile corespunzător.
Satisfăcător	Demonstrează cunoștințe și abilități limitate. Îndeplinește sarcinile cu dificultate și necesită sprijin constant din partea superiorilor.
Nesatisfăcător	Nu deține cunoștințe sau abilități adecvate pentru a-și îndeplini sarcinile. Greșeli frecvente, neîncadrări în termene, lipsă de inițiativă sau responsabilitate.
Lucrul în echipa (Abilitatea de a se integra într-o echipa, de a-și aduce contribuția prin participare efectivă, de a transmite și de a influența idei pentru realizarea obiectivelor acesteia).	
Foarte Bine	Este un colaborator activ, sprijină echipa și își adaptează activitatea pentru atingerea obiectivelor comune.
Bine	Colaborează corespunzător, dar cu o atenție mai mare asupra propriilor sarcini. Răspunde adecvat solicitărilor.
Satisfăcător	Contribuie limitat la activitatea echipei, cu tendințe de retragere sau sprijin minim.
Nesatisfăcător	Nu cooperează adecvat cu echipa, refuză implicarea activă sau necesită intervenții constante pentru a-și îndeplini sarcinile.
Planificare și organizare (Abilitatea de a stabili o ordine coerentă atât a activităților proprii, cât și pentru cele ale altor persoane).	
Foarte Bine	Realizează planificări clare, stabilește priorități corecte și optimizează resursele pentru a-și îndeplini sarcinile.
Bine	În general, își planifică eficient activitatea și gestionează timpul și resursele adecvat, cu sprijin ocazional.
Satisfăcător	Reușește să-și planifice parțial activitatea, dar are dificultăți în implementarea acesteia conform cerințelor.
Nesatisfăcător	Nu are un plan clar de acțiune, întâmpină dificultăți majore în respectarea termenelor și resurselor alocate.
Orientare către calitate (abilitatea de a obține rezultate de calitate în întreaga activitate prin autoperfecționare, creativitate, inovare); capacitate de autoperfecționare și de valorificare a experienței dobândite =angajament în realizarea obiectivelor; dorința permanentă de perfecționare profesională, de îmbunătățire a activității curente și pentru obținerea de rezultate de calitate; aptitudinea de a pune în practică cunoștințele și deprinderile dobândite; creativitate = capacitatea de a emite idei și propune soluții originale;	

inovare = inventivitate în găsirea unor cai de optimizare a activității desfășurate; inclusiv anticiparea permanentă a nevoilor pieței și dezvoltarea de noi servicii și/sau produse de calitate.	
Foarte Bine	Își optimizează constant activitatea, propune soluții creative și oferă rezultate de înaltă calitate.
Bine	Este preocupat/-ă de calitate, îmbunătățește constant activitatea și propune soluții.
Satisfăcător	Demonstrează o preocupare minimă pentru calitate, cu rezultate modeste și greșeli ocazionale.
Nesatisfăcător	Nu demonstrează preocupare pentru calitate, rezultatele sunt slabe, iar greșelile frecvente.
Comunicare eficientă (Aptitudinea de a transmite și de a recepta cu ușurință informațiile, în scris și verbal, pe verticală și orizontală)	
Foarte Bine	Comunica ușor în scris și oral, pe verticală și pe orizontală, înțelege mesajul pe care îl primește și oferă un feedback potrivit, transmite ideile destul de clar, își adaptează destul de bine exprimarea în funcție de nivelul de înțelegere al interlocutorului.
Bine	În general, comunica bine în scris și oral, pe verticală și pe orizontală.
Satisfăcător	Comunică într-un mod minim funcțional, dar uneori are dificultăți în claritatea și adaptarea mesajelor.
Nesatisfăcător	Nu reușește să comunice clar sau să ofere feedback adecvat. Distorsionează frecvent informațiile.
Etica profesională (Respectarea principiilor morale și a standardelor organizaționale, prin comportament integru, onestitate, confidențialitate și respect față de valorile instituției și colegi)	
Foarte Bine	Angajatul este un exemplu de etică profesională, respectând fără excepție regulile, valorile și confidențialitatea organizației. Inspiră încredere și contribuie activ la promovarea unui climat de lucru pozitiv și integru în echipă.
Bine	Angajatul respectă regulile organizației și demonstrează un nivel constant de onestitate și profesionalism. Își asumă greșelile, menține confidențialitatea informațiilor și contribuie la un mediu de lucru bazat pe respect reciproc.
Satisfăcător	Angajatul respectă în general regulile, dar prezintă uneori abateri sau neglijențe, mai ales în situații nesupravegheate. Confidențialitatea și etica sunt respectate parțial, iar atitudinea față de colegi și valorile organizației este inconsistentă.
Nesatisfăcător	Angajatul demonstrează un comportament lipsit de integritate, încălcând regulile și politicile organizației. Nu respectă confidențialitatea informațiilor sensibile și poate afecta în mod negativ climatul de lucru prin lipsa de respect față de colegi și parteneri.

Spirit de inițiativa (pentru funcții de conducere) (Atitudine pozitivă față de idei noi, inventivitate în găsirea unor cai de optimizare a activității desfășurate)	
<i>Foarte Bine</i>	Inițiază acțiuni; concurează loial; acceptă provocările; riscă soluții noi; permanent caută cai de optimizare a activității pe care o desfășoară.
<i>Bine</i>	În general, inițiază acțiuni; concurează destul de corect; acceptă provocările; riscă soluții noi și caută cai de optimizare a activității pe care o desfășoară.
<i>Satisfăcător</i>	Foarte rar inițiază acțiuni; uneori acceptă provocările și riscă soluții noi; foarte rar caută cai de optimizare a activității pe care o desfășoară.
<i>Nesatisfăcător</i>	Nu inițiază acțiuni; nu concurează corect; nu acceptă provocările; nu riscă soluții noi; nu caută cai de optimizare a activității pe care o desfășoară.
Abilități manageriale (de organizare, de conducere, coordonare, control, competență decizională, capacitatea de delegare, de mediere și negociere; de dezvoltare a persoanelor din subordine)	
<i>Foarte Bine</i>	Asigura coerența în organizare, conducere, coordonare și control a propriilor activități, cât și ale celorlalți; delegă eficient; are abilități de mediere și negociere peste nivelul cerut de post și reușește o dezvoltare a personalului din subordine.
<i>Bine</i>	În general, asigura coerența în organizare, conducere, coordonare și control al propriilor activități, cât și ale celorlalți, cu mici dificultăți în delegarea responsabilităților către subalterni și în dezvoltarea personalului din subordine; abilități de mediere și negociere la nivelul cerut de postul ocupat.
<i>Satisfăcător</i>	În mică măsură asigura coerența în organizare, conducere, coordonare și control a propriilor activități, cât și ale celorlalți; abilități de mediere și negociere sub nivelul cerut de postul ocupat.
<i>Nesatisfăcător</i>	Nu asigura coerența în organizare, conducere, coordonare și control a propriilor activități, cât și ale celorlalți; nu are abilități de mediere.

Fișă de evaluare
(pentru personalul tehnic, auxiliar și muncitorii/muncitoarele)

Numele, Prenumele salariatei/salariatului _____	Numele, Prenumele evaluatoare/evaluatorul _____
Funcția salariatei/salariatului _____	Funcția evaluatoarei/evaluatorului _____
Departamentul/subdiviziunea _____	Data _____

Capitolul I

<i> criterii de evaluare</i>		<i>Nesatisfăcător</i>	<i>Satisfăcător</i>	<i>Bine</i>	<i>Foarte bine</i>
		1	2	3	4
1	Abilități profesională (Capacitatea de a îndeplini atribuțiile de serviciu conform cerințelor postului)	autoevaluare			
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului			
2	Abilități cognitive (Capacitatea de percepție, atenție, memorie, învățare, analiză și luare a deciziilor în îndeplinirea sarcinilor)	autoevaluare			
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului			
3	Etica profesională (Respectarea principiilor morale și a valorilor organizaționale prin onestitate, integritate, confidențialitate și respect față de colegi și parteneri)	autoevaluare			
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului			
4	Comunicare (Modul de interacțiune cu colegii din echipă și cu partenerii externi, capacitatea de a rezolva conflictele, de a lua decizii și de a comunica eficient în mediul profesional)	autoevaluare			
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului			
5	Lucru în echipă (Abilitatea de a colabora, de a sprijini echipa și de a contribui activ la atingerea obiectivelor comune)	autoevaluare			
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului			
6	Disciplina și organizare	autoevaluare			

	(Respectarea programului de lucru și gestionarea eficientă a timpului și resurselor pentru organizarea optimă a activității.)	aprecierea conducătoarei/ conducătorului				
--	---	--	--	--	--	--

Capitolul II

Recomandări de dezvoltare a competențelor profesionale și personale, se notează de către conducătoarea/conducătorul salariatei/salariatului evaluate/evaluat:

Necesitatea de formare profesională, este negociată de salariată/salariat și conducătoare/conducător:

Punctaj: _____ Calificativul: _____

Argumentarea scrisă privind acordarea calificativului:

Notă: Semnarea acestui formular nu indică neapărat acordul cu informațiile prezentate, dar indică faptul că evaluatoarea/evaluatorul și angajata/angajatul au discutat acest lucru.

Semnăturile:

Evaluată/evaluat _____

Evaluatoare/evaluator _____