

**REGULAMENT**

**cu privire la evaluarea perfomanțelor personalului**

**în baza Indicatorilor Cheie de Performanță**

**pentru sectorul de alimentare cu apă și de canaizare**



Proiectul MSPL este co-finanțat de:

În cooperare cu:

Proiectul „Modernizarea Serviciilor Publice Locale în Republica Moldova” (MSPL) este implementat de Agenția de Cooperare Internațională a Germaniei (GIZ) în parteneriat cu Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului al Republicii Moldova și sprijinit financiar de Ministerul German pentru Cooperare Economică şi Dezvoltare (BMZ), Uniunea Europeană, Guvernul României, Guvernul Suediei și Agenţia Elveţiană pentru Dezvoltare şi Cooperare (SDC).

**Introducere, scopurile aprecierii performanței**

Evaluarea performanțelor profesionale reprezintă o procedură formalizată prin care se determină nivelul de îndeplinire al indicatorilor de performanță stabiliți la nivel de subdiviziune și a sarcinilor care le revin angajaților pe durata unui an de activitate. Acesta include monitorizarea continuă a rezultatelor obținute de angajați, identificarea necesităților de dezvoltare profesională și a barierelor întâmpinate în vederea obținerii unei performanțe profesionale individuale optime.

Scopul evaluării performanțelor profesionale constă în îmbunătățirea performanței organizaționale prin determinarea performanțelor profesionale individuale și dezvoltarea competențelor profesionale și personale ale angajaților prin prisma realizării a indicatorilor cheie de performanță. Alte scopuri importante sunt cercetarea problemelor individuale şi cele ale organizaţiei, furnizarea mijloacelor de avertizare către angajați asupra nerealizărilor, pregătirea angajaților aşa încât aceştia să-şi îmbunătăţească performanţele şi să-și dezvolte potenţialul lor în viitor, îmbunătățirea comunicării și colaborării între manageri și subordonați, discutarea oportunităților oferite de către companie angajaților și planificarea carierei profesionale a acestora. Scopul esențial al evaluării de a determina viitoarea orientare profesională a angajatului, stabilirea necesităților de instruire și dezvoltare a personalului pentru asigurarea realizării a indicatorilor cheie de performanță.

1. **Descrierea sistemului de evaluare a performanței**

Sistemul de evaluare al performanțelor angajaților constituie ansamblul unor activități desfășurate având la baza un anumit proces, metode și etape.

* 1. *Criterii de* evaluare

Stabilirea criteriilor reprezintă determinarea acelor caracteristici psihosocioprofesionale ale angajaților care sunt cele mai importante pentru realizarea a indicatorilor cheie de performanță. Drept criterii de evaluare avem: obiectivele profesionale individuale (stabilite în baza indicatorilor de performanță stabiliți la nivel de subdiviziune) și setul de competențe.

*Obiectivele* se stabilesc anual în baza sarcinilor și atribuțiilor prevăzute în fișa postului, priorităților și obiectivelor subdiviziunii, care rezultă din obiectivele stabilite la nivel de companie.

*Competențele* reprezintă capacitatea de a aplica și a combina cunoștințe și deprinderi în situații de muncă diverse, pentru a realiza activitățile cerute la locul de muncă, la nivelul calitativ specificat. Într-un mod general, competențele profesionale sunt acele abilități ale unui angajat, care-l ajută pe acesta să performeze la locul de muncă.

* 1. *Etapele procesului de* evaluare

Procesul de evaluare al performanțelor în cadrul companiei se desfășoară prin parcurgearea unui set de etape începând de la setarea obiectivelor pentru fiecare post până la discutarea rezultatelor evaluării. Procesul dat presupune următoarele etape:

*1.Stabilirea și reviziurea obiectivelor individuale de activitate* pentru asigurarea realizării a indicatorilor cheie de performanță. În depenedență de specificul fiecărui post, managerul împreună cu anagajatul setează un număr de obiective cu indicatorii de performanță pentru obiectivele date, care rezultă din responsabilitatea subdiviziunii date pentru umrătorul an. Pentru fiecare obiectiv sunt stabiliți indicatorii de performanţă.

*2. Activitatea permanentă*, presupune acea etapă în care angajatul companiei lucrează asupra realizării obiectivelor prin intermediul sarcinilor postului dat, planului de activitate stabilit și competențelor pe care le deține. În această perioadă până la evaluarea finală anuală, angajatul primește feedback permanent din partea superiorului său, în vederea realizării eventualelor corecții.

*3. Aprecierea performanțelor* constituie următoarea etapă în care se realizează în formă scrisă prin completarea fișei de evaluare cât și prin intermediul unui interviu dintre angajat și superiorul său. La această etapă se evaluiază nivelul obiectivelor/indicatorilor de performanță atinși și nivelul de dezvoltare/manifestare a acelor competențe necesare, prin raportarea la planul de activitate stabilit de la începutul anului. Această etapă fiind un bilanț al muncii. Pe parcursul anului se monitorizează activitatea angajatului și lunar se face evaluarea în scris.

*4. Discutarea rezultatelor evaluării și decizii asupra dezvoltării personalului*. În urma evaluării nivelului de performanță și dezvoltarea/manifestarea anumitor competențe în activitatea de muncă, angajatul și superiorul său în cadrul unui interviu poartă discuții pe baza rezultatelor evaluării, în urma analizei fișei de evaluare completate și a întregii activități depuse de angajat. Pe parcursul acestui interviu se stabilesc necesitățile și planul de instruire profesională cât și planul de dezvoltare profesională. Această etapă constituie o formă de angajament atât pentru evaluator cât și pentru cel evaluat.

**III. Formularul de evaluare**

*3.1.Formularul de evaluare*

Formularul de evaluare (fișa de evaluare) al managerilor şi personalului de execuţie conţine informaţii despre nivelul de îndeplinire al obiectivelor stabilite în baza indicatorilor de performanţă, de manifestare a competențelor, satisfacerea necesităţilor de dezvoltare profesională, precum şi acordarea calificativului de evaluare.Formularul de evaluare (fișa de evaluare) este compus din opt puncte: Datele de identificare, Evaluarea competențelor postului, Plan de obiective (indicatorii cheie de performanță), Necesitățile de dezvoltare profesională, Calificativ general, Planificare pentru perioada viitoare, Comentarii, Semnătura părților.

La punctul 1. Datele de identificare. Se completează informații cu privire la numele, prenumele și postul anagajatului evaluat și a managerului ce evaluează, departamentul în care activează, perioada evaluării și data completării fișei de evaluare.

La punctul 2. Evaluarea competențelor postului. Se realizează o apreciere a setului de abilități și cunoștințe care necesită a fi deținute pentru realizarea responsabilităților postului pentru care este angajată persoana. Acestea sunt însoțite de comentarii (după necesitate) care oferă detalii pentru calificativul acordat.

La punctul 3. În coloana ”Obiective”: sunt descriși indicatorii de performanță, care revin subdiviziunii din care face parte angajatul, pentru anul de evaluare. În coloana ”Performanțele atinse/comentarii”: se completează în cadrul procesului de evaluare a performanțelor propriu-zise. În comentarii se descrie contribuția angajatului pentru rezultatele realizate. Rezultatul se preia din Lista obiectivelor realizate coloana 16, Evaluarea, și se transcrie în coloana ”Calificativ” în cifre.

La punctul 4.”Necesități de dezvoltare profesională”. În prima coloană: ”Acțiuni de dezvoltare/obiective” este completată la începutul anului, fiind incluse necesitățile de instruire și dezvoltare profesională a angajatului. Cea de-a doua coloană ”Realizări” se completează în cadrul procesului de evaluare a performanțelor actual propriu-zis, apreciindu-se nivelul de îndeplinire a obiectivelor de instruire/autoinstruire stabilite, a obiectivelor de dezvoltare și realizărilor atinse, oferindu-se calificativul corespunzător în cifre.

La punctul 5. Se calculează calificativul general care reprezintă media aritmetică ale calificativelor acordate pentru nivelul de îndeplinire al obiectivelor propuse din punctele 2 – 4 pentru perioada evaluată.

La punctul 6. Se stabilesc obiectivele și planul de acțiuni pentru anul care urmează. Acestea pot să rezulte din obiectivele nerealizate în perioada anterioară sau să fie noi obiective care rezultă din asumarea de responsabilitate de către companie prin contractul de delegare a gestiunii serviciilor, congruente cu responsabilitățile subdiviziunii și respectiv funcției.

La punctul 7. ”Comentarii”. Se înscriu comentarii adiționale dacă este necesar pentru a se oferi anumite explicații sau a se adăuga anumite completări, de către angajatul apreciat și evaluator.

La punctul 8. ”Semnătura părților”. Se înscriu data completării finale a Fișei de evaluare și semnăturile angajatului evaluat și a evaluatorului.

1. **Desfășurarea procesului de evaluare**

*4.1. Procesul de evaluare a performanţelor profesionale ale managerilor și angajaților de execuţie*

Procedura de evaluare a performanțelor în cadrul companiei se efectuează în perioada aprilie – mai, după adoptarea deciziilor a consiliilor locale referitor la îndeplinirea indicatorilor de performanță ai serviciului furnizat/prestart de către companie pe teritoriul APL cu care are încheiat contrat de delegare a gestiunii serviciului.

Procedura de evaluare a performanţelor profesionale ale managerilor şi personalului de execuție se realizează în două etape:

1. completarea fişei de evaluare;
2. interviul de evaluare.

Formularul de evaluare se completează de către evaluator care reprezintă:

1. un angajat de conducere de subdiviziune, pentru angajaţii din subordine;
2. un manager de department, pentru șefii de subdiviziuni/diviziuni din cadrul departamentului;
3. șef de proiect, managerii de departamente.

Înaintea derulării procedurii de evaluarea angajatului de către evaluator, angajatul solicită conducătorului său lista de obiective realizate pe parcursul anului, unde sunt reflectate rezulatele activității sale pe luni referitor la indicatorii de performanță stabiliți la nivel de subdiviziune. Lista respectivă asigură obiectivitatea datelor întrun process transparent de evaluare.

Evaluatorul evaluiază nivelul de îndeplinire al fiecărui obiectiv stabilit în baza indicatorilor de performanţă, și modul în care a contribuit angajatul la realizarea acestui obiectiv din comentariile expuse în punctul 3 din Fișa de evaluare. Posibil că indicatorul nu a fost realizat la nivel stabilit, dar în comentarii conducătorul subdiviziunii a menționat că angajatul a realizat totul ce ține de responsabilitatea și competența sa. Indicatorul nu a putut fi realizat din alte condiții la care angajatul nu are responsabilitate. Astfel, evaluatorul la obiectivul dat poate să atribuie o notă mai mare decât este apreciat rezultatul executării obiectivului respectiv.

Calificativul de evaluare se acordă în conformitate cu rezultatul obținut cu corectările aduse în comentarii, argumente acceptate aduse în cadrul interviului de evaluare și redate în criteriile de apreciere:

5- Performanţe excepţionale;

4- Depăşeşte aşteptările;

3- Corespunde aşteptărilor;

2- Necesită ameliorare;

1. Nesatisfăcător.

În conformitate cu calificativele de evaluare, calificativul general se stabileşte pe baza notei finale, după cum urmează:

* + între 1,00 – 2,00 - **nesatisfăcător** - performanţa este cu mult sub standard (în acest caz se va evalua dacă salariatul respectiv mai poate fi menţinut pe post);
  + între 2,01 – 3,00 **-** **satisfăcător** - performanţa este nivelul minim al standardelor sau puţin deasupra lor (acesta este nivelul minim acceptabil al performanţelor ce trebuie atins şi de salariaţii mai puţin competenţi sau lipsiţi de experienţă);
  + între 3,01 - 4,00 - **bine -** prformanţa se situează în limitele superioare ale standardelor şi ale performanţelor realizate de către ceilalţi salariaţi;
  + între 4,01 - 5,00 - **foarte bine -** persoana necesită o apreciere specială întrucât perfoemanţele sale se situează peste limitele superioare ale standardelor şi performanţelor celorlalţi salariaţi.

Deci în punctul 5. Calificativ general va fi indicată cifra, care reprezintă media aritmetică a cifrelor din tabelele 2 – 4 și, în dependență de valoarea atinsă, calificativul descrie narativ performanța stabilită. Exemplu: Calificativ general – media aritmetică 3,5 , performanța stabilită – bine.

Evaluatorul identifică, în comun cu angajatul evaluat, şi consemnează în fişa de evaluare necesităţile de dezvoltare profesională ale angajatului pentru următoarea perioadă de evaluare.

Interviul de evaluare se desfăşoară în perioada de evaluare stabilită prin ordinul directorului companiei în fiecare an şi reprezintă un schimb de informaţii care are loc între evaluator şi angajatul evaluat.

Scopul interviului de evaluare constă în discutarea subiectelor privind:

1. rezultatele obţinute de angajat în comparație cu obiectivele stabilite;
2. nivelul de manifestare al criteriilor de evaluare;
3. calificativul de evaluare propus de evaluator;
4. riscurile şi barierele care au influenţat performanţa angajatului;
5. comentariile menţionate de evaluator în fişa de evaluare;
6. obiectivele şi indicatorii de performanţă pentru următoarea perioadă de evaluare;
7. necesităţile de dezvoltare profesională.

În rezultatul discuţiei şi argumentelor oferite de către angajatul evaluat, evaluatorul poate schimba punctajul acordat privind evaluarea îndeplinirii obiectivelor şi/sau manifestarea competențelor.

Evaluatorul angajatului, în decurs de 3 zile lucrătoare de la desfăşurarea interviului de evaluare, definitivează fişa de evaluare, stabileşte calificativul de evaluare, după care o transmite angajatului evaluat pentru a-şi expune comentariile sale.

În fişa de evaluare a performanțelor evaluatorul consemnează rezultatele angajatului, dificultăţile obiective întâmpinate de acesta în perioada evaluată şi orice alte observaţii pe care le consideră relevante, oferă argumente relevante la compartimentul „comentarii” din fişa de evaluare.

După derularea interviului, angajatul evaluat poate să-şi expună comentariile proprii în fişa de evaluare privind orice aspect relevant procedurii de evaluare în termen de 3 zile lucrătoare de la primirea fişei de evaluare definitivată.

Evaluatorul şi angajatul evaluat pot anexa la fișa de evaluare documente/materiale relevante procedurii şi rezultatelor evaluării performanţelor profesionale.

În cazul în care angajatul evaluat nu cade de acord cu calificativul de evaluare acordat sau cu comentariile menţionate de evaluator, el trebuie să-şi argumenteze opiniile şi să-şi consemneze comentariile în punctul 7 al fişei de evaluare.

După completarea şi semnarea fişei de evaluare de către evaluator şi angajatul evaluat, evaluatorul transmite fişa de evaluare către specialistul resurse umane în decurs de maximum 5 zile lucrătoare de la desfăşurarea interviului de evaluare.

Specialistul resurse umane examinează fişa de evaluare în termen de 5 zile lucrătoare de la data primirii acesteia.

Specialistul resurse umane poate solicita repetarea procedurii de evaluare, în cazul în care:

1. aprecierile consemnate în fişa de evaluare de către evaluator nu corespund realităţii;
2. nu au fost respectate cerinţele şi procedura stabilite de lege şi de prezentul Regulament;
3. comentariile oferite de către angajatul evaluat privind dezacordul cu consemnările efectuate în fişa de evaluare sânt considerate argumentate.

În cazurile specificate mai sus cu privire la contestarea fişei de evaluare, specialistul resurse umane menţionează în fişa de evaluare decizia luată, îşi expune comentariile proprii şi transmite fişa de evaluare evaluatorului pentru reexaminare şi soluţionare a dezacordului menţionat în aceasta.

Procedura repetată de evaluare se desfăşoară în termen de 5 zile lucrătoare de la data transmiterii fişei de evaluare către evaluator.

În cadrul procedurii repetate de evaluare, evaluatorul analizează comentariile specialistului resurse umane şi reexaminează conţinutul fişei de evaluare la compartimentele menţionate de către specialistul resurse umane.

În cazul procedurii repetate de evaluare a performanțelor, evaluatorul completează alt formular, numit formularul de reevaluare, care are aceeaşi structură ca şi fişa de evaluare.

În cazul în care rezultatele procedurii repetate de evaluare au rămas neschimbate, specialistul resurse umane poartă o discuţie cu evaluatorul si evaluatul, iar în cazuri excepţionale cu șeful de proiect și Directorul companiei. Decizia asupra calificativului final de evaluare se ia în termen de 5 zile lucrătoare de la data primirii formularului de reevaluare.

Fişa de evaluare, după caz şi formularul de reevaluare, aprobat de către specialistul resurse umane, care conţine calificativul de evaluare, se aduce la cunoştinţa angajatului evaluat prin semnarea acesteia în mod obligatoriu şi se anexează la dosarul personal al angajatului.

Dacă angajatul evaluat nu semnează fişa de evaluare, acesta consemnează refuzul său în formular la secţiunea „Luare la cunoştinţă”.

Angajaţii evaluaţi care nu sunt de acord cu rezultatul evaluării pot să îl conteste la conducătorul unităţii, în scris, în termen de 3 zile lucrătoare de la data luării la cunoştinţă.

Directorul companiei, în termen de 5 zile lucrătoare de la data depunerii contestaţiei, o va examina în comun cu șeful de proiect, evaluatorul, angajatul evaluat şi specialistul resurse umane.

Rezultatul contestaţiei se comunică în scris angajatului în termen de 3 zile lucrătoare de la examinarea contestaţiei.

Angajatul nemulţumit de modul de soluţionare a contestaţiei se poate adresa în instanţa de judecată, în condiţiile legii.

*4.2. Procedura de evaluare a performanţelor profesionale ale managerilor*

Evaluarea performanțelor profesionale ale managerilor se face de către șeful de proiect;

Procedura de evaluare a performanţelor profesionale ale managerilor referitor la indicatorii de performanță stabiliți în contractual de delegare a gestiunii se realizează în câteva etape:

1. întocmirea raportului propriu de activitate de către manager pentru perioada evaluată. Raportul de activitate conține informații despre modul și gradul de îndeplinire a obiectivelor individuale, a obiectivelor și performanțelor obţinute de departamentul de care este responsabil direct și nivelul competențelor;
2. interviul de evaluare cu șeful de proiect;
3. completarea fişei de evaluare de către șeful de proiect.

Raportul de activitate conţine informaţii despre modul şi gradul de îndeplinire a obiectivelor individuale, a obiectivelor şi a performanţelor obţinute de departamentul de a cărui activitate este responsabil direct managerul evaluat pentru realizarea indicatorilor cheie de performanță , precum şi propuneri privind acordarea calificativului de evaluare.

Fișa de evaluare se aduce la cunoştinţa managerului evaluat în termen de maxim 3 zile lucrătoare de la întocmirea acesteia. În urma completării fișei de evaluare a performanțelor se stabilesc obiectivele pentru anul următor și planul de instruire/dezvoltare profesională a managerului în baza necesităților identificate. Planul pentru următoarea perioadă de evaluare este stabilită de șeful de proiect împreună cu managerul din subdordine.

* 1. *Obiectivele și planul de dezvoltare pentru următorul an*

În urma completării fișei de evaluare a performanțelor, aceast este prezentată de către managerii de departamente către șeful de proiect, care împreună poartă ultimile discuții în privința fiecărui angajat evualuat și stabilesc obiectivele pentru următorul an, cât și obiectivele de dezvoltare/instruire pentru realizarea a indicatorilor cheie de performanță. Ca urmare a aprobării rezultatelor obținute în urma evalării, fișele de evaluare sunt prezentate specialistului resure umane, care verifică conținutul acestora, după care fiecare fișă de evaluare a performanțelor este păstrată în dosarul personal al angajatului.

În urma evaluării performanțelor și completării formularului de evaluare, în baza rezultatelor obținute se stabilesc obiectivele specifice activității funcției deținute cât și obiectivele de dezvoltare profesională și instruiri pentru următoarea perioadă de evaluare.

Obiectivele trebuie să corespundă următoarelor cerinţe:

1. să fie specifice activităţilor ce implică exercitarea prerogativelor companiei, departamentului, postului, prevăzute în fişa postului, să fie concrete, clare şi bine definite;
2. să fie măsurabile – să aibă o formă concretă de realizare, să implice o finalitate, un rezultat măsurabil;
3. să reflecte termenele de realizare;
4. să fie realiste – să poată fi aduse la îndeplinire în termenele de realizare prevăzute şi cu resursele alocate;
5. să fie flexibile –să poată fi revizuite în funcţie de modificările intervenite în priorităţile întreprinderii și/sau departamentului.

Pentru fiecare obiectiv se stabilesc indicatorii de performanţă care măsoară cantitativ şi calitativ realizarea obiectivelor stabilite. Obiectivele şi indicatorii de performanţă se elaborează de către manager în colaborare cu angajatul şi se înscriu în planul de activitate a angajatului. Obiectivele rezultă din obiectvele subdiviziunii pentru realizarea a indicatorilor cheie de performanță

Fiecare salariat odată cu evaluarea obiectivelor, dupa discutarea și agregarea obiectivelor pentru perioada următoare, stabilește împreună cu managerul direct  **planul de instruire și dezvoltare. Planul de instruire și dezvoltare se realizează în urma depistării nevoilor de instruire și perfecționare.**

Planul de instruire are rolul de a asigura dezvoltarea angajatului astfel încât acesta să poată atinge țintele stabilite precum și pregătirea acestuia pentru o cariera viitoare. În planul de dezvoltare angajatul stabilește, sub îndrumarea managerului direct, oportunitățile de carieră pentru care se pregatește: promovare, mutare într-o poziție similară, specializare în postul curent.

Managerul trebuie să se asigure ca angajatul a înțeles care sunt obiectivele pentru atingerea performanței, cât și indicatorii de performanță pentru următoarea perioadă de evaluare.

1. **Informarea angajaților despre procesul de evaluare a performanțelor**

Specialistul resurse umane înainte de începerea fiecărei perioade de evaluare, pregăteşte lista evaluatorilor identificaţi pentru fiecare angajat supus evaluării performanțelor şi-i informează despre aceasta în baza actului administrativ emis de conducătorul întreprinderii.

În evaluarea curentă nu se includ:

- salariații care au activat în funcţia deţinută mai puţin de un an;

- femeile gravide şi femeile care au copii în vârstă de până la 4 ani;

- salariaţii, care au comis acţiuni ce constituie obiectul unei anchete de serviciu sau se află sub urmărire penală. Evaluarea acestora va fi efectuată după finalizarea anchetei de serviciu sau după adoptarea deciziei de către organul de urmărire, sau a hotărârii definitive a instanţei judecătoreşti privind reabilitarea salariatului;

- salariații, care nu sunt implicați în procesul de executare a indicatorilor cheie de performanță.

Specialistul resurse umane furnizează managerilor departamentelor/conducătorului unității recomandările metodologice de rigoare pentru stabilirea obiectivelor şi a indicatorilor de performanţă, competențelor provenite din fișa postului, documente relevante despre activitatea angajatului pentru anul de evaluare, completarea formularului de evaluare, precum şi acordă asistenţă informaţională şi metodologică tuturor factorilor implicaţi în procesul de evaluare.

Specialistul resurse umane poartă o ședință cu angajații fiecărui departament și oferă explicații asupra procesului și procedurii de evaluare a cunoștințelor, prin semnarea luării de cunoștință.

Angajații sunt informați asupra acestui proces prin intermediul prezentului regulament și semnarea prin luarea de cunoștință.

**FIȘA DE EVALUARE**

1. **Date de indentificare**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **N/P angajatului** |  | **Funcția angajatului** |  |
| **N/P managerului** |  | **Funcția manager.** |  |
| **Departament** |  | **Perioada evaluării** |  |
| **Data completării** |  | | |

1. **Evaluarea competențelor postului**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Competențele postului (din fișa postului)** | **Calificativ** | **Comentarii** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. **Plan de obiective**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Obiective:**  ”performanțele ce necesită a fi atinse” | **Performanțele atinse/ comentarii:**  ”descrierea performanțelor și progreselor atinse” | **Calificativ** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. **Necesitățile de dezvoltare profesională**

* Setarea de obiective pentru dezvoltarea și instruire / autoinstruire

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Acțiuni de dezvoltare:** | **Realizări** descrie perfomanțele/realizările atinse | **Calificativ** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. **Calificativ general**

|  |  |
| --- | --- |
| **Calificativ general** |  |

1. **Planificare pentru perioada viitoare**

|  |  |
| --- | --- |
| **Obiective** | **Acțiuni de dezvoltare** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

1. **Comentarii**

|  |  |
| --- | --- |
| **Comentarii manager (evaluator)** | **Comentarii angajat (evaluat)** |
|  |  |

1. **Semnătura părților**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Data completării finale** |  | | |
| **N/P managerului** |  | **Semnătura** |  |
| **N/P angajatului** |  | **Semnătura** |  |

**Specialist resurse umane:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Angajatul: Luare la cunoștiță** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Data:\_\_**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# Lista obiectivelor realizate

# Nume, prenume Departament \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# Secția \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# Grupa indicatorilor \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nr. | Denumirea indicatorului | Valoarea indicatorului | Unitate de măsură | 1 lună | 2 lună | 3 lună | 4 lună | 5 lună | 6 lună | 7 lună | 8 lună | 9 lună | 10 lună | 11 lună | 12 lună | Evaluare |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | TOTAL | | |  | | | | | | | | | | | |  |

# Notă:

Calificativul de evaluare se acordă pentru fiecare lună în cifre în raport cu ”Valoarea indicatorului”, folosind termenele şi criteriile de apreciere:

5- Performanţe excepţionale;

4- Depăşeşte aşteptările;

3- Corespunde aşteptărilor;

2- Necesită ameliorare;

1 - Nesatisfăcător.

# Dacă pe parcursul lunii la indicatorul dat sa lucrat de mai multe ori, se calculează media aritmetică ale calificativelor acordate pentru fiecare caz și se reprezintă cu o cifră pentru luna respectivă. Exemplu : În luna 1 (Ianuarie) au avut loc 3 întreruperi neplanificate a furnizării/prestării serviciului public de alimentare cu apă. Întreruperile au avut loc în zona urbană (oraș). Tremenul de lichidare a avariilor nu trebuie să depășească 12 ore. Conform registrelor de evidență în cadrul companiei, toate avariile au fost lichidate în lilitele timpului stabilit și serviciul a fost restabilit. La lichidarea tuturor avariilor a participat angajatul care se evaluiază. Fiecare avarie lichidată în timp este calificată cu cifra 5, astfel pentru luna ianuarie vom avea: 5+5+5 = 15, media aritmetică este 15/3=5. În colana 5 din tabelul de mai sus se va completa cu cifra 5.

# Analogic se stabilește cifra la realizarea indicatorului dat pe an, reprezentând media aritmetică a cifrelor pentru 12 luni care se scrie în coloana - Evaluare. Adică, dacă pe parcursul a 12 luni am avut indicatorul ” întreruperi neplanificate a furnizării/prestării serviciului public de alimentare cu apă în zona urbană” și toate au fost remediat în timp, vom avea pentru fiecare lună cifra 5. Media aritmetică pentru 12 luni:

# 5+5+5+5+5+5+5+5+5+5+5+5=60/12=5. Deci în coloana 16 ”Evaluare” acest indicator va avea cifra 5.