



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România
T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro

Înregistrarea performanțelor personalului angajat Model de bune practici

Modelul de bune practici - "Înregistrarea performanțelor personalului angajat" este rezultatul unor selecții și prelucrării de informații și considerații practice conținute în documentele suport pentru trainingul "Management performant la locul de muncă".

Necesitatea aprecierii personalului sau a evaluării performanțelor în muncă, indiferent de domeniul de activitate, a dus, în cele din urmă, la elaborarea a numeroase metode și tehnici de apreciere a personalului sau la apariția sistemelor de evaluare a performanțelor.

Astfel, s-a încercat să se răspundă, de fapt, nu numai la unele întrebări legate de **ce** evaluăm sau **cine** trebuie să facă evaluarea performanțelor, ci și la întrebarea: "Care sunt metodele și tehnicile specifice sau cele mai adecvate sisteme de evaluare a performanțelor?"

În acest sens, diversitatea metodelor, tehnicilor, procedeele sau sistemelor de evaluare a performanțelor este relativ mare, iar dinamica dezvoltării acestora a înregistrat o evoluție ascendentă.

Pentru obținerea unor rezultate edificatoare se pot folosi **criterii de performanță**. Alegerea criteriilor de performanță presupune identificarea prealabilă a celor mai importante caracteristici de personalitate, responsabilități și tipuri specifice fiecărui post. Identificarea cât mai corectă a cerințelor de performanță presupune elaborarea prealabilă a unei liste cuprinzând obiectivele care trebuie îndeplinite.

Printre criteriile de performanță putem menționa:

- preocuparea pentru interesul general al firmei;
- adaptabilitate la post;
- capacitatea de decizie;
- capacitatea de comunicare;
- spiritul de echipă;
- delegarea responsabilităților și antrenarea personalului.

Dintre acestea, un rol esențial îl au **caracteristicile personale** care oferă posibilitatea exercitării atribuțiilor:

- memorie;
- capacitatea de organizare și de gestiune a timpului;
- nivelul vocabularului și fluența exprimării;
- personalitate;
- spirit de inițiativă și de decizie;
- autonomie, sens al responsabilității;
- încredere în sine;
- capacitate de a învăța pe baza experienței;
- atenție;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU
 EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România
 T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro

- nivelul vocabularului și corectitudinea scrierii;
- rezistență la stres;
- spirit de organizare;
- metodă.

În literatura de specialitate se face precizarea că metoda cea mai des utilizată pentru evaluarea performanțelor este conducerea prin obiective (89,9%), fiind urmată de metodele descriptive (81,5%) și grilele de evaluare (64,8%).

Grila de evaluare. Se bazează pe elaborarea unei liste de criterii, așa cum se poate observa în Tabelul 1.

Tabelul 1. Model pentru o fișă de evaluare pe bază de grilă

Nume..... <i>Calificative</i>	Departamentul.....			Data.....	
	Remar- cabil	Bun	Mediu	Satisfă- cător	Nesatis- făcător
Criterii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Calitatea muncii prestate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- meticulozitate (îndemănare, precizie în execuția operațiilor etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Cunoștințe specifice postului	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- înțelegerea clară a realității sau a factorilor ce pot influența activitățile angajatului	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Calități personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- personalitate, aspect fizic, sociabilitate, integritate etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Cooperare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- abilități și slăbiciuni privind lucrul cu asociații, supraveghetorii și subordonații pentru realizarea obiectivelor comune	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Condiționări	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- conștiinciozitatea, precizie în respectarea pauzelor și a altor facilități acordate personalului	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Inițiativă	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- seriozitate în căutarea căilor de îmbunătățire a performanțelor; inițiativă proprie etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fiecărui criteriu i se atașează o scală de apreciere. Personalul supus procesului de evaluare este apreciat pe baza unui punctaj sau notă care reflectă nivelul de performanță pentru fiecare criteriu în parte.

De exemplu, pentru criteriile din Tabelul 1, calificativele se pot converti în notele următoare:

- 10 (**remarcabil**);
- 8-9 (**bun**);
- 6-7 (**mediu**);
- 5 (**satisfăcător**);
- 3-4 (**nesatisfăcător**)



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
 MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
 ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
 AMPOSDRU



Fondul Social European
 POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
 2007-2013



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România
T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro

În acest mod scala de calificative este convertită într-o scală numerică, permițând însumarea performanțelor parțiale într-o performanță globală.

Scalele de evaluare. Scalele au ca și principiul de bază evaluarea subiecților în mod separat la fiecare aspect dintr-un grupaj care cuprinde setul de însușiri ale angajaților, specifice unei anumite profesii. Un astfel de grupaj de aspecte profesionale poate conține: cantitatea muncii, organizarea muncii, disciplina, comportamentul în echipă. Independent, se poate face și o apreciere generală a competenței profesionale.

Semnificația interacțiunii evaluator-evaluat. În practica curentă, cele mai multe organizații folosesc, pentru a evalua performanțele angajaților săi, *evaluarea realizată de către șeful direct*. Este, din păcate, cea mai subiectivă metodă favorizând apariția celor mai multe tipuri de erori. Dorința de minimizare a erorilor a condus la apariția unor instrumente de evaluare realizate de către șefii direcții, cu mai multe dimensiuni de urmărit în procesul de evaluare.

Exemplu:

Formular de evaluare

Numele salariatului.....Postul..... Data.....

Data angajării.....În post de la data.....

Folosind următoarea scară, evaluați performanțele salariatului pe durata specificată mai sus.

Calificativ :5 = Excelent 4 = Peste medie 3 = Medie 2 = Sub medie 1 = Nesatisfăcător

Elemente de apreciere:

- 1 - Cunoștințe profesionale pentru post - Dovedește o clară înțelegere a factorilor relevanți pentru postul său.
- 2 - Atitudine - Se străduiește să facă mai mult decât i se cere și arată interes în muncă peste medie.
- 3 - Încredere - Loial, temeinic, precis, de încredere, cu respect pentru punctualitate.
- 4 - Cantitate (în munca) - Complet, îngrijit și riguros în muncă.
- 5 - Calitate (în munca) - Volum acceptabil de muncă în condiții normale.
- 6 - Inițiativa - Străduință în căutarea de responsabilități sporite, autoantrenare, procedează singur fără teamă.
- 7- Cooperare - Abilități și disponibilitate de a lucra cu colegii, superiorii și subordonații pentru scopuri comune.
- 8 - Calități personale - Personalitate, aspectul fizic, sociabilitate, integritate.
- 9 - Leadership - Acceptă responsabilități de conducere și excelează în motivarea altora.
- 10 - Relații cu alții - Îndatoritor și prietenos.

Scorul total:

Excelent: 45-50; **Peste medie:** 35-44; **Medie:** 25-34; **Sub medie:** 16-24; **Nesatisfăcător:** 10-15



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România
T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro

Identificați trei factori de performanță ce necesită îmbunătățiri:

.....

Ce ar putea face acest salariat pentru a îmbunătăți performanța sa?

.....

Comentarii generale:

.....

Semnătura și funcția evaluatorului

Semnătura salariatului.....Data.....

Comentarii ale salariatului:

Aprobat de.....Data.....

Important: Această evaluare trebuie să fie discutată cu salariatul și semnătura sa este necesară pentru a valida evaluarea.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013