



## Câteva indicații pentru angajații cu competențe în procesul de evaluare

Criteriile de evaluare sunt definite și exemplificate în termeni cât mai generali pentru a putea fi utilizate pentru toate funcțiile, de la muncitori până la personalul cu studii superioare. La evaluarea unui salariat definiția și exemplele vor fi raportate la activitatea pe care o desfășoară conform fișei postului.

De exemplu termenul lucrare va fi înțeles diferit în funcție de munca pe care o desfășoară salariatul: zugrăvirea unei încăperi în cazul unui muncitor calificat, curățenia într-o încăpere, în cazul unui îngrijitor, tehnoredactarea unui document în cazul unui secretar cu studii medii sau conceperea unei adrese în cazul unui secretar cu studii superioare.

Pentru fiecare criteriu de evaluare este prezentată definiția și exemple pentru performanța SUPERIOARĂ sau de excepție și performanța INFERIOARĂ sau slabă.

Angajații vor fi evaluați prin acordarea de punctaje pentru fiecare dintre criteriile de evaluare. Înainte de notarea fiecărui criteriu evaluatorii vor citi cu atenție definiția și exemplele. Exemplele sunt furnizate pentru a ajuta evaluatorii să acorde punctaje adecvate fiecărui angajat evaluat.

Pentru ca evaluarea performanțelor profesionale individuale să fie utilă și eficientă și să contribuie la motivarea și dezvoltarea profesională a angajaților precum și implicit la atingerea unui nivel superior de performanță organizațională, angajații implicați în implementarea procesului vor ține cont de următoarele:

- Evaluatorii nu trebuie să fie nici prea severi nici prea indulgenți în aprecieri. În orice compartiment vor exista angajați excepționali, mediocri și sub mediocri. În notare trebuie utilizată toată gama de punctaje (1-5) și nu trebuie să se acorde tuturor angajaților unui compartiment punctaje superioare, medii sau inferioare;
- La notarea criteriilor de evaluare evaluatorii nu vor lua în considerare doar activitatea cea mai recentă (ultimele două, trei luni) ci activitatea desfășurată pe întreaga perioadă de evaluare;
- Evaluatorii vor evita aprecierea subordonaților în comparație cu propria persoană, care devine implicit un etalon de evaluare. În cazul în care evaluatorul este foarte performant va rezulta o notare severă a subordonaților sau invers;
- Fiecare persoană are calități și defecte iar unul dintre obiectivele evaluării este și identificarea acestora, așadar la acordarea notelor evaluatorii vor evita să acorde același punctaj la fiecare criteriu doar pentru că angajatul respectiv în ansamblu este bun, mediu sau slab.

- Evaluarea performanțelor profesionale individuale nu trebuie privită ca un proces izolat, separat, ce are loc o dată pe an ci, dimpotrivă ca un proces continuu care se bazează pe existența unor relații de cooperare și comunicare deschise și permanente între toți factorii implicați. Recunoașterea realizărilor și progreselor înregistrate de subordonații, sfătuirea și îndrumarea acestora în vederea îmbunătățirii activității trebuie să aibă loc mult mai frecvent decât o dată pe an și poate fi un factor de motivare sau demotivare foarte important;
- Evaluarea performanțelor profesionale individuale nu trebuie privită ca un prilej de admonestare ci unul de stimulare în sens pozitiv. Implementarea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale individuale trebuie să se facă cu respectarea demnității fiecărui salariat prin asigurarea unui climat liber de orice manifestare și formă de hărțuire, umilire, dispreț, amenințare sau intimidare;
- Angajații implicați în implementarea procedurii de evaluare trebuie să dea dovadă de obiectivitate și imparțialitate, și să ia deciziile argumentat, în baza unor date și fapte concrete, pentru a evidenția cât mai exact atât meritele și performanțele cât și deficiențele și nerealizările înregistrate în activitatea celui evaluat;
- Interviu de evaluare se bazează pe dialog și nu trebuie transformat într-un monolog al evaluatorului. Interviu este o foarte bună ocazie pentru ca evaluatorul să înțeleagă mai bine motivațiile angajaților, direcțiile în care doresc și se pot dezvolta iar pentru angajați să-și conștientizeze punctele slabe.
- Evaluarea nu trebuie privită ca o sarcină în plus impusă de lege, o etapă pur formală, din punct de vedere juridic, evaluarea va fundamenta:
  - concedierile pentru necorespondere profesională,
  - promovările în grade, trepte profesionale sau funcții superioare (conform reglementărilor interne în materie pot promova doar angajații care au obținut calificativul „foarte bine” la evaluările performanțelor profesionale individuale din ultimii 3 ani),
  - acordarea unor drepturi salariale suplimentare prevăzute de legislația în vigoare cum ar fi gradație de merit, salariu diferențiat, premii, prime sau alte bonusuri.