

Unitatea: _____

Nr. ord. Reg. Com./an: _____

CUI: _____

Sediu: _____

Fișă de evaluare a performanțelor individuale

Evaluare după perioada de probă ☐		Evaluare semestrială ☐	Evaluare anuală ☐	Promovare ☐
Numele și prenumele persoanei evaluate:				Departament: Resurse umane
Postul: Manager resurse umane (cod COR 121207)				Nr. de Marcă:
Nr. crt.	Obiective individuale	Criterii de performanță	PERFORMANȚE <i>Se notează de la 1 la 5</i> 5 - Foarte bine 4 - Bine 3 - Mediu 2 - Satisfăcător 1 - Nesatisfăcător	
A.	Gradul de îndeplinire a sarcinilor individuale			
A.1.	Comunicare profesională			
A.1.1.	Obține informații prin receptarea de mesaje orale, legate de îndeplinirea de sarcini de serviciu, în contexte profesionale semnificative			
A.1.2.	Obține informații prin receptarea de mesaje scrise specializate, legate de îndeplinirea de sarcini de serviciu, în contexte profesionale semnificative			
A.1.3.	Exprimă mesaje orale în limbaj complex, în contexte profesionale semnificative, în scopul îndeplinirii sarcinilor de serviciu			
A.1.4.	Elaborează mesaje scrise specializate, în contexte profesionale semnificative, în scopul îndeplinirii sarcinilor de serviciu			
A.1.5.	Participă la interacțiuni orale și în scris legate de îndeplinirea de sarcini de serviciu, în contexte profesionale semnificative			
Dacă unul din puncte nu este aplicabil, procentajul se calculează după totalul de întrebări aplicabile.			Total: _____pct. Procentaj: _____ (din total maxim de 25 puncte posibile)	
A.2.	Managementul calității			
A.2.1.	Acționează pentru implementarea și buna funcționare a sistemelor de management al calității			
A.2.2.	Aplică acțiuni corective și preventive pentru îmbunătățirea continuă a calității			
Dacă unul din puncte nu este aplicabil, procentajul se calculează după			Total: _____pct.	

totalul de întrebări aplicabile.		Procentaj: _____ (din total maxim de 10 puncte posibile)
A.3.	Tehnologia informațiilor și comunicației aplicată	
A.3.1.	Stabilirea programelor de software general și de specialitate necesare domeniului de activitate	
A.3.2.	Utilizarea TIC în activitatea desfășurată	
A.3.3.	Creșterea eficienței în domeniul de activitate cu ajutorul TIC	
Dacă unul din puncte nu este aplicabil, procentajul se calculează după totalul de întrebări aplicabile.		Total: _____pct. Procentaj: _____ (din total maxim de 15 puncte posibile)
A.4.	Coordonare și lucrul în echipă	
A.4.1.	Identificarea sarcinilor proprii în cadrul echipei manageriale	
A.4.2.	Participarea la îndeplinirea sarcinilor echipei manageriale	
A.4.3.	Contribuția la consolidare echipei manageriale	
A.4.4.	Capacitatea de decizie și puterea de convingere	
A.4.5.	Managementul muncii proprii și a subordonaților	
Dacă unul din puncte nu este aplicabil, procentajul se calculează după totalul de întrebări aplicabile.		Total: _____pct. Procentaj: _____ (din total maxim de 25 puncte posibile)
A.5.	Consilierea celorlalți manageri în probleme de resurse umane	
A.5.1.	Oferirea informațiilor de specialitate	
A.5.2.	Asigurarea pregătirii echipei manageriale în problemele de resurse umane	
Dacă unul din puncte nu este aplicabil, procentajul se calculează după totalul de întrebări aplicabile.		Total: _____pct. Procentaj: _____ (din total maxim de 10 puncte posibile)
A.6.	Coordonarea desfășurării activităților de resurse umane	
A.6.1.	Derularea activităților de resurse umane prin stabilirea priorităților	
A.6.2.	Asigurarea informării asupra stadiului de derulare a activităților	
A.6.3.	Asigurarea corelației dintre modurile de derulare a activităților de resurse umane	
Dacă unul din puncte nu este aplicabil, procentajul se calculează după totalul de întrebări aplicabile.		Total: _____pct. Procentaj: _____ (din total maxim de 15 puncte posibile)
A.7.	Coordonarea elaborării politicilor și programelor de resurse umane	
A.7.1.	Alegerea politicilor și programelor de resurse umane necesare	
A.7.2.	Analizarea permanentă a conținutului politicilor și programelor	

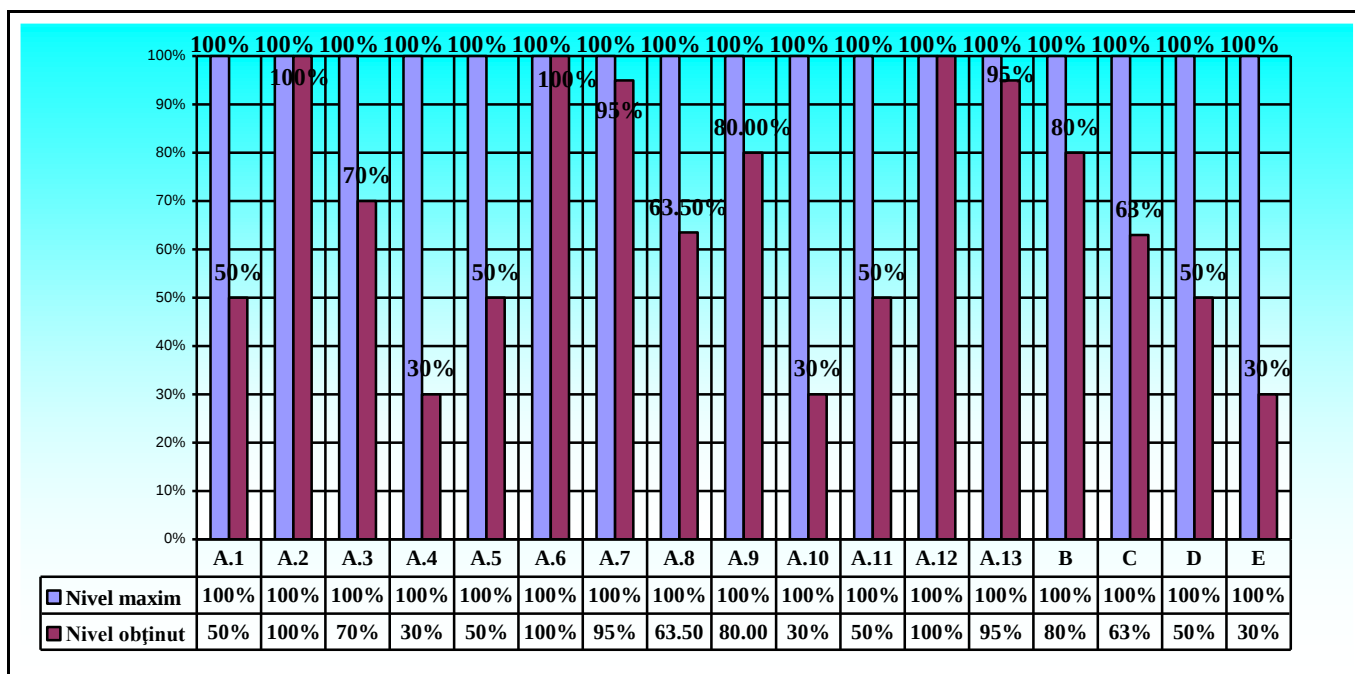
	de resurse umane	
A.7.3.	Asigurarea corelației dintre politicile și programele de resurse umane	
Daca unul din puncte nu este aplicabil, procentajul se calculează după totalul de întrebări aplicabile.		Total: _____pct. Procentaj: _____ (din total maxim de 15 puncte posibile)
A.8.	Coordonarea personalului din departamentul de resurse umane	
A.8.1.	Stabilirea rolurilor personalului din departamentul de resurse umane	
A.8.2.	Punerea în aplicare a instrumentelor de motivare a personalului din departamentul de resurse umane	
A.8.3.	Asigurarea controlului activității personalului din departamentul de resurse umane	
A.8.4.	Evaluarea potențialului și performanței personalului din departamentul de resurse umane	
Daca unul din puncte nu este aplicabil, procentajul se calculează după totalul de întrebări aplicabile.		Total: _____pct. Procentaj: _____ (din total maxim de 20 puncte posibile)
A.9.	Elaborarea strategiei de resurse umane	
A.9.1.	Alegerea planului strategic de dezvoltare a resurselor umane	
A.9.2.	Stabilirea obiectivelor de resurse umane	
A.9.3.	Alegerea modalităților de atingere a obiectivelor	
A.9.4.	Întocmirea planului de comunicare a strategiei de resurse umane	
Daca unul din puncte nu este aplicabil, procentajul se calculează după totalul de întrebări aplicabile.		Total: _____pct. Procentaj: _____ (din total maxim de 20 puncte posibile)
A.10.	Monitorizarea costurilor de personal	
A.10.1	Elaborarea proiectului de buget de resurse umane	
A.10.2	Alegerea sistemului de monitorizare a costurilor de resurse umane	
A.10.3	Asigurarea analizei execuției bugetului de resurse umane	
Daca unul din puncte nu este aplicabil, procentajul se calculează după totalul de întrebări aplicabile.		Total: _____pct. Procentaj: _____ (din total maxim de 15 puncte posibile)
A.11.	Monitorizarea sistemului de relații de muncă al organizației	
A.11.1	Negocierea structurii și conținutului drepturilor și obligațiilor angajaților și patronatului, ce intervin în procesul muncii	
A.11.2	Stabilirea sistemului de monitorizare al relațiilor de muncă	
A.11.3	Asigurarea identificării potențialelor situații conflictuale	

Daca unul din puncte nu este aplicabil, procentajul se calculează după totalul de întrebări aplicabile.		Total: ____pct. Procentaj: ____ (din total maxim de 15 puncte posibile)
A.12.	Organizarea activității departamentului de resurse umane	
A.12.1	Atingerea obiectivelor compartimentului de resurse umane prin stabilirea volumului de muncă necesar	
A.12.2	Elaborarea structurii organizatorice a compartimentului (organigramă și relații organizatorice)	
A.12.3	Încadrarea cu personal a structurii organizatorice	
Daca unul din puncte nu este aplicabil, procentajul se calculează după totalul de întrebări aplicabile.		Total: ____pct. Procentaj: ____ (din total maxim de 15 puncte posibile)
A.13.	Reprezentarea compartimentului de resurse umane	
A.13.1	Alegerea furnizorilor de servicii pentru activitatea de resurse umane	
A.13.2	Asigurarea evaluării activității furnizorilor de servicii	
A.13.3	Implicarea în echipe de lucru interdepartamentale	
Daca unul din puncte nu este aplicabil, procentajul se calculează după totalul de întrebări aplicabile.		Total: ____pct. Procentaj: ____ (din total maxim de 15 puncte posibile)
B.	Munca în echipă	
B.1.	Adecvează formele de comunicare în echipă activităților specifice și procedurilor interne, pentru transmiterea rapidă și corectă a informațiilor.	
B.2.	Comunică cu promptitudine și claritate propunerile de îmbunătățire a activității în echipă.	
B.3.	Identifică rolurile specifice muncii în echipă, în funcție de sarcina specifică ce este realizată de echipă și de indicațiile șefului ierarhic.	
B.4.	Se încadrează în activitățile echipei, în normele de lucru și de timp, prin respectarea rolurilor specifice și a responsabilităților individuale ale membrilor echipei.	
B.5.	Oferă prompt și corect informații altor angajați, prin mijloace specifice.	
B.6.	Participă împreună cu membrii echipei la activitățile, manevrele și manipulările necesare pentru rezolvarea problemelor comune.	
B.7.	Rezolvă sarcinile proprii printr-un proces agreat și acceptat de toți membrii echipei.	
Daca unul din puncte nu este aplicabil, procentajul se calculează după totalul de întrebări aplicabile.		Total: ____pct. Procentaj: ____ (din total

			maxim de 35 puncte posibile)
C.	Respectarea procedurilor și regulilor SSM (Sănătate și Securitate în Muncă), PSI (Prevenirea și Stingerea Incendilor) și SU (Situatii de urgență)		
C.1.	Aplică legislația și reglementările privind securitatea și sănătatea la locul de muncă, prevenirea și stingerea incendiilor și situațiile de urgență	Însușirea drepturilor și responsabilităților la locul de muncă în funcție de normele prevăzute la instructajele, procedurile și regulile în materie de sănătatea și securitatea muncii, de prevenirea și stingerea incendiilor și cu privire la modul de comportare în cazul situațiilor de urgență Verificarea existenței și integrității mijloacelor de protecție la locul de muncă Raportarea situațiilor care pun în pericol securitatea individuală și colectivă	
C.2.	Ia măsuri pentru reducerea factorilor de risc	Identificarea factorilor de risc Raportarea prezenței factorilor de risc Înlăturarea factorilor de risc	
Daca unul din puncte nu este aplicabil, procentajul se calculează după totalul de întrebări aplicabile.			Total: ____pct. Procentaj: ____ (din total maxim de 10 puncte posibile)
D.	Calitate rezultatelor obținute		
D.1	Cunoaște și respectă instrucțiunile de lucru aplicabile		
D.2	Colaborează eficient cu alte departamente pe probleme de calitate		
D.3	Demonstrează responsabilitatea calității în activitatea desfășurată		
D.4	Tratează corespunzător neconformitățile constatate în activitate		
D.5	Când intuiește o posibilă problemă de calitate, acționează prompt pentru evitarea apariției acesteia		
D.6	Completează corespunzător documentele de calitate aplicabile		
D.7	Dovedește responsabilitate în gestionarea și arhivarea documentelor și înregistrărilor calității		
Daca unul din puncte nu este aplicabil, procentajul se calculează după totalul de întrebări aplicabile.			Total: ____pct. Procentaj: ____ (din total maxim de 35 puncte posibile)
E.	Disciplina în muncă		
E.1	Menține în bună stare echipamentele din dotare		
E.2	Isi anunța absența motivată din timp și corect		
E.3	Respectă programul de lucru		
E.4	Utilizează în mod responsabil documentația de lucru		

E.5	Este onest cu colegii și superiorii	
E.6	Este receptiv la un program de lucru flexibil	
Dacă unul din puncte nu este aplicabil, procentajul se calculează după totalul de întrebări aplicabile.		Total: _____pct. Procentaj: _____ (din total maxim de 30 puncte posibile)
TOTAL GENERAL: _____ puncte, procentaj: _____ (din total maxim de 325 puncte posibile)		

Grafic nr. 1 – Comparație între nivelul de performanță atins de angajat și nivelul maxim de performanță posibil, realizat pe obiective individuale * datele introduse la Nivel obținut sunt pentru exemplificare



Legendă:

A. Gradul de îndeplinire a sarcinilor individuale

A.1. Comunicare profesională

A.2. Managementul calității

A.3. Tehnologia informațiilor și comunicației aplicată

A.4. Coordonare și lucrul în echipă

A.5. Consilierea celorlalți manageri în probleme de resurse umane

A.6. Coordonarea desfășurării activităților de resurse umane

A.7. Coordonarea elaborării politicilor și programelor de resurse umane

A.8. Coordonarea personalului din departamentul de resurse umane

A.9. Elaborarea strategiei de resurse umane

A.10. Monitorizarea costurilor de personal

A.11. Monitorizarea sistemului de relații de muncă al organizației

A.12. Organizarea activității departamentului de resurse umane

A.13. Reprezentarea compartimentului de resurse umane

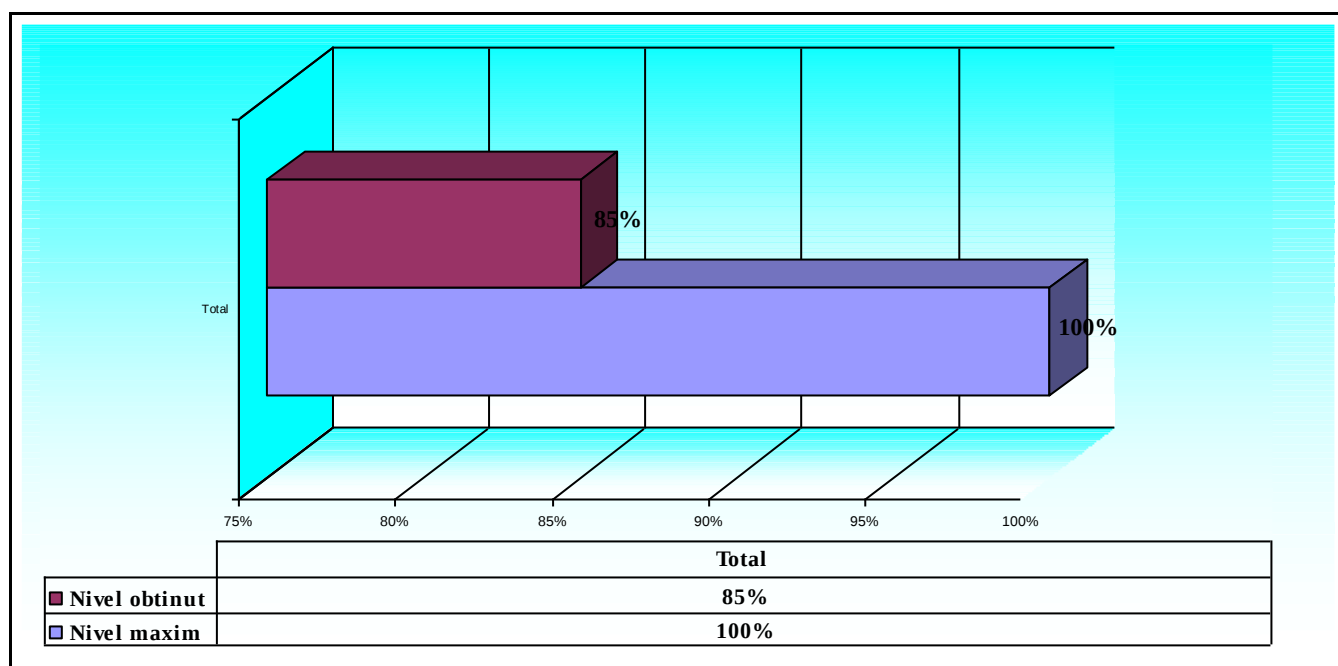
B Munca în echipă

**C Respectarea
procedurilor și regulilor
SSM, PSI și SU**

**D Calitate rezultatelor
obținute
E Disciplina în muncă**

* Pentru completarea diagramei se dă dublu-click pe ea și se introduc datele corespundente (procentajele obținute de angajat) în căsuțele aferente din foaia de date

Grafic nr. 2 – Comparatie între nivelul de performanță atins de angajat și nivelul maxim de performanță posibil, realizat în baza punctajului total obținut* **datele introduse la Nivel obținut sunt pentru exemplificare**



* Pentru completarea diagramei se dă dublu-click pe ea și se introduc datele corespundente (procentajele obținute de angajat) în căsuțele aferente din foaia de date

CONCLUZII

Procentaj obținut între 90% și 100% - Exceptional în raport cu cerințele postului

- Nivel rar de performanță.
- Depășește așteptările, obiectivele și cerințele pentru postul respectiv.
- Își asumă responsabilități suplimentare și demonstrează rezultate excepționale în îndeplinirea lor.
- Se detașează clar față de alte persoane în poziții similare și are inițiative de îmbunătățire a performanței în plus față de cerințe.
- Demonstrează un echilibru excepțional între rezultate și comportamentul profesional.
- Colaborator extrem de valoros pentru activitatea companiei.

Procentaj obținut între 75% și 90% - Depășește cerințele postului

- Depășește ocazional așteptările, obiectivele și cerințele pentru postul respectiv.
- Își asumă responsabilități suplimentare și demonstrează rezultate peste medie în îndeplinirea lor.
- Demonstrează un echilibru lăudabil între rezultate și comportamentul profesional.
- Colaborator cu contribuție puternică la activitatea companiei.

Procentaj obținut între 60% și 75% - Corespunde cerințelor postului

- Atinge în mod constant așteptările, obiectivele și cerințele postului.
- Își asumă responsabilități suplimentare și demonstrează rezultate medii în îndeplinirea lor.
- Are motivația și abilitățile necesare poziției ocupate.
- Depășește așteptările în unele domenii de responsabilitate.
- Performanța generală este una în conformitate cu așteptările.
- Demonstrează un echilibru bun între rezultate și comportament profesional.
- Colaborator cu contribuție medie la activitatea companiei.

Procentaj obținut între 50% și 60% - De cele mai multe ori este sub cerințele postului

- Performanțele nu îndeplinesc de cele mai multe ori așteptările, obiectivele și cerințele postului respectiv.
- Lipsește consecvența în obținerea rezultatelor așteptate.
- Demonstrează un echilibru inconsecvent între rezultate și comportamentul profesional.
- Necesită documentarea unui plan de dezvoltare care să producă rezultate imediate, consistente și consecvente în conformitate cu cerințele postului.
- Poate fi subiectul unei retrogradări sau concedieri.

Procentaj obținut sub 50% - Mult sub cerințele postului

- Performanța este frecvent sub așteptările, obiectivele și cerințele postului.
- Demonstrează un eșec în menținerea unui echilibru consecvent între rezultate și comportamentul profesional.
- Poate fi subiectul unei retrogradări sau concedieri.

Obiective stabilite pentru angajat:			Termen:
INTOCMIT	ANGAJAT	VERIFICAT	VIZAT
Coordonator direct		Management	Șef Resurse Umane

Data :	Semnătura:	Data :	Semnătura:	Data :	Semnătura:	Data :	Semnătura:
CONTESTAREA REZULTATELOR EVALUĂRII Conținutul contestației: Semnătura persoanei evaluate:							
PUNCTAJUL ACORDAT ÎN URMA CONTESTAȚIEI Punctajul: Semnătura Cordonatorului direct: Data:							
J. LUAREA LA CUNOȘTINȚĂ A REZULTATULUI CONTESTAȚIEI Semnătura persoanei evaluate: Data:							