



Standard Regulation on Staff Performance Appraisal

Summary

This publication is made possible by the generous support of the American people through the United States Agency for International Development (USAID), under the Moldova Civil Society Strengthening Program (MCSSP), implemented by FHI 360. The contents are the responsibility of authors and do not necessarily reflect the views of USAID, the United States Government or FHI 360.

INTRODUCTION

This publication represents a methodological support to key persons from NGOs, who aim at developing and implementing an effective human resources management system, composition – evaluation of individual performance.

The „Framework Regulation on Employee Performance Evaluation” includes the most important aspects, which have to be taken into consideration when evaluating performance, but which can be adjusted or completed depending on the specificity of the activity of NGO or internal organizational culture. Thus, the organization’s beneficiaries can also be involved in the employee evaluation process.

At the same time, it should be underlined that the major objective of the performance evaluation procedure/exercise consists in individual performance improvement and productive employee motivation.

Elena Levinta-Perciun,

Consultant in management,
Centre for Organizational Training and Consultancy (CICO)

FRAMEWORK REGULATION on Employee Performance Evaluation

1. GENERAL FRAMEWORK

- 1.1. Performance evaluation is a process determining the level of employee's performance of tasks and duties, as specified in the job description, as well as the extent to which the employee proved to have professional skills and personal traits required to hold the position.
- 1.2. The goal of performance evaluation consists in improving individual and organizational performance by cultivating a result-oriented work environment and by identifying strengths and weaknesses in the employee's activity to take necessary management decisions.
- 1.3. Evaluation takes place 2 times a year, semiannually and annually. *Semiannual evaluation* takes place within *July 1-15*. *Annual evaluation* takes place within *December 1-31*.
- 1.4. All employees of the organization are subject to evaluation, except those who have been working less than 3 months in the evaluation year.
- 1.5. The evaluation is conducted in accordance with the following main principles:
 - a) *impartiality* – factors, involved in the evaluation process, should make decisions impartially, based on concrete arguments and deeds, so as to render as exactly as possible the merits, performance as well as deficiencies and failures in the activity of the person to be evaluated;
 - b) *continuous cooperation and communication* – ensuring a cooperative environment and maintaining open and constant communication relationships between all factors, involved in the evaluation process;
 - c) *respect for dignity* – ensuring an environment, in which dignity of each employee is respected, and an environment free from any manifestation and form of harassment, exploitation, humiliation, defiance, threat or intimidation.
- 1.6. Employee-related decisions which can be made based on the evaluation results are the following:
 - a) Promotion to an immediately superior position;
 - b) Transfer to another position similar or inferior than the hold one, on which the employee will meet job requirements;
 - c) Salary advancement;
 - d) Awards;

- e) Professional training;
 - f) Other decisions for the purpose of motivation/stimulation of productive employees;
 - g) Dismissal in case of a repeated unsatisfactory performance both under semiannual and annual evaluation.
- 1.7. As a result of evaluation, the employee may obtain one of the 4 evaluation grades: *very good (4), good (3), satisfactory (2), unsatisfactory (1)*.

2. STAGES OF THE SEMIANNUAL AND ANNUAL EVALUATION PROCESS

- 2.1. The employee performance evaluation consists of 4 stages:
- a) Filling out the self-evaluation form;
 - b) Filling out the evaluation form;
 - c) Conducting the evaluation interview;
 - d) Countersigning the evaluation form.
- 2.2. The self-evaluation form is filled out by the employee individually (*annex 1*). The employee estimates by himself/herself the level of performance, manifested on the basis of tasks, duties and performance standards, described in the self-evaluation form.
- 2.3. The evaluation form, which has the same structure as the self-evaluation form, is filled out by the employee's direct supervisor or by the person who directly coordinates the employee's activity, called *Evaluator (Annex 2)*.
- 2.4. The evaluator establishes a certain grading for each evaluated aspect and criteria, from 4 to 1, where: *above expectations (4), according to expectations (3), under expectations (2), unsatisfactory (1)*.
- 2.5. Based on average grades given for performance of job tasks and for manifestation of performance criteria, the employee's evaluation grade for the evaluation period is calculated by dividing in two. Evaluation grades are set as follows:
- a) grade obtained between 3,51 and 4,00 – „very good”;
 - b) grade obtained between 2,51 and 3,50 – „good”;
 - c) grade obtained between 1,51 and 2,50 – „satisfactory”;
 - d) grade obtained between 1,00 and 1,50 – „unsatisfactory”.
- 2.6. The evaluation interview takes place between the employee and the evaluator in a confidential manner.
- 2.7. The goal of the evaluation interview is to discuss the results obtained during the evaluation period, employee's successes and failures, possible solutions to

overcome them. Within the evaluation interview professional training needs are also discussed.

- 2.8. The evaluation form is countersigned by the head/person hierarchically superior to the evaluator, called the *Countersignatory*.

3. EVALUATION OF THE EXECUTIVE DIRECTOR

- 3.1. Executive Director evaluation is carried out only annually, within March 1-31 of the following year.
- 3.2. Executive Director evaluation is carried out by all members of the Board, forming the so-called *Evaluation Commission*.
- 3.3. The stages of Executive Director evaluation process are the following:
 - a) Filling out the Executive Director evaluation form by all members of the Board/Evaluation Commission, in an individual and confidential manner;
 - b) Conducting the evaluation meeting between the Executive Director and members of the Board/Evaluation Commission;
 - c) Drawing up the protocol confirming the established evaluation grade.
- 3.4. The Executive Director shall send to all members of the Board, by email, all relevant documents certifying organization's performance, such as: the organization's annual activity report, annual activity reports on projects/programs, financial annual report and other documents. The deadline for sending the documents is *February 15*.
- 3.5. Based on the documents received, each member of the Board/Evaluation Commission shall fill out the Executive Director evaluation form, in an individual and confidential manner (*annex 3*). The evaluation form is presented at the evaluation meeting. Members of the Board/Evaluation Commission may request evaluation meetings with organization's team.
- 3.6. The evaluation meeting is chaired by the Chairman of the Evaluation Commission, who is designated/elected by the members of the Evaluation Commission by majority vote. Each year, the Chairman of the Evaluation Commission changes, being chosen by rotation.
- 3.7. Within the evaluation meeting, each member expresses his/her opinion/arguments of evaluating each performance criterion, described in the evaluation form. Based on the discussions held, a consensus on the evaluation of the Executive Director is reached.

- 3.8. Where the members of the Board/Evaluation Commission have a unique and consolidated view on the evaluation of the Executive Director's performance, the latter is invited to have a discussion.
- 3.9. Based on the discussions held between the members of the Evaluation Committee and the Executive Director, a protocol confirming the evaluation grade shall be drawn up (*annex 4*).

4.

GENERAL PROVISIONS

- 4.1. Each employee should have a copy of the semiannual and annual evaluation form with all signatures.
- 4.2. All evaluation forms are kept in the employee's personal files.

This model includes the following annexes:

Annex 1 – Self-evaluation form

Annex 2– Employee evaluation form

Annex 3 – Executive Director evaluation form

Annex 4 – Model structure of the protocol on the results of the Executive Director evaluation

РЕГЛАМЕНТ

оценки работы персонала в неправительственном секторе

Данная публикация стала возможной благодаря щедрой поддержке американского народа, получаемой посредством Агентства Международного Развития США (USAID), в рамках Программы Консолидация Гражданского Общества в Молдове (MCSSP), реализуемой FHI 360. Выказанные мнения принадлежат авторам и не отражают в обязательном порядке взгляды USAID, Правительства США или FHI 360.

ВВЕДЕНИЕ

Данная публикация представляет собой методологическую поддержку предназначенную ключевым лицам НПО, которые предлагают разработку или применение системы эффективного управления человеческими ресурсами, составной части оценки индивидуальных показателей.

«Регламент оценки показателей работников» включает наиболее важные аспекты, которые должны быть учтены при оценке показателей, но которые могут быть скорректированы или дополнены в зависимости от особенностей деятельности НПО или внутренней организационной культуры. Таким образом, в процесс оценки некоторых работников также могут быть вовлечены бенефициары организации.

При этом подчеркиваем, что основной целью процедуры/функции оценки показателей является улучшение индивидуальных показателей и мотивация высокопроизводительных работников.

Елена Левинца-Перчун,

Консультант по менеджменту,
Центр организационного обучения и консультаций (CICO)

РЕГЛАМЕНТ оценки показателей работников

1. ОБЩИЕ РАМКИ

- 1.1. Оценка показателей – это процесс определения уровня выполнения служебных задач и функций работников, указанных в должностной инструкции, а также того насколько они проявили свои профессиональные навыки и личные качества связанные с занимаемой должностью.
- 1.2. Целью оценки показателей является улучшение индивидуальных и организационных показателей при создании климата направленного на результаты путем идентификации сильных и слабых точек в деятельности работника с целью принятия необходимых управленческих решений.
- 1.3. Оценка проводится 2 раза в год, один раз в полгода или ежегодно. *Полугодовая оценка проводится в период с 1 по 15 июля. Годовая оценка в период с 1 по 31 декабря.*
- 1.4. Все работники организации подлежат оценке, за исключением тех, кто проработал менее 3 месяцев в оцениваемом году.
- 1.5. Оценка осуществляется в соответствии со следующими базовыми принципами:
 - а) *объективность* – лица участвующие в процессе оценки должны принимать решения беспристрастно, на основании конкретных аргументов и фактов, чтобы насколько возможно точно передать заслуги, достижения, а также недостатки и упущения в деятельности оцениваемого работника;
 - б) *сотрудничество и непрерывное общение* – обеспечения среды сотрудничества и поддержание отношений открытого общения и постоянства среди всех лиц участвующих в процессе оценки;
 - в) *уважение личности* – обеспечение среды в которой будут уважаться личность каждого работника и среды свободной от любых проявлений и форм домогательства, эксплуатации, унижения, презрения, угроз или устрашения.
- 1.6. Решения касающиеся персонала могут быть приняты на основании результатов оценки:
 - а) Повышение на вышестоящую должность;
 - б) Перевод на другую аналогичную или более низкую должность, где работник сможет справиться с требованиями должности;
 - в) Повышение заработной платы;
 - г) Премирование;
 - е) Профессиональное обучение;

- f) Другие решения с целью мотивирования/стимулирования эффективных работников;
 - g) Увольнение в случае повторного неудовлетворительного исполнения должностных обязанностей, при полугодовой и ежегодной оценке.
- 1.7. В результате оценки, работник может получить одну из 4 оценок: *очень хорошо (4), хорошо (3), удовлетворительно (2), неудовлетворительно (1)*.

2. ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПОЛУГODOVOЙ И ГОДОВОЙ ОЦЕНКИ

- 2.1. Оценка показателей работника состоит из 4 этапов:
- a) Заполнение анкеты самооценки;
 - b) Заполнение анкеты оценки;
 - c) Проведение оценочного собеседования;
 - d) Подписание анкеты оценки.
- 2.2. Анкета самооценки заполняется работником в индивидуальном порядке (*приложение 1*). Работник самостоятельно оценивает уровень своей эффективности проявленной при выполнении задач, должностных функций и стандартов деятельности описанных в анкете самооценки.
- 2.3. Анкета оценки, имеющая ту же структуру как и анкета самооценки, заполняется непосредственным начальником работника или лицом непосредственно координирующим его деятельность, именуемый *Оценщик (приложение 2)*.
- 2.4. Оценщик оценивает уровень для каждого критерия и, от 4 до 1: *превысходя ожиданий (4), согласно ожиданий (3), ниже ожиданий (2), неудовлетворительно (1)*.
- 2.5. Оценка определяется на основании итоговой суммы баллов, рассчитанной из суммы среднего арифметического значения, полученного в результате оценки выполнения задач, и среднего арифметического значения в результате оценки уровня проявления критериев, разделенной на два, следующим образом:
- a) баллы от 3,51 до 4,00 – «очень хорошо»;
 - b) баллы от 2,51 до 3,50 – «хорошо»;
 - c) баллы от 1,51 до 2,50 – «удовлетворительно»;
 - d) баллы ниже 1,50 – «неудовлетворительно».
- 2.6. Оценочное собеседование проводится между работником и оценщиком конфиденциально.
- 2.7. Целью оценочного собеседования является обсуждение достигнутых результатов в течение оцениваемого периода, достижений и упущений работника, возможных решений для их преодоления. В рамках оценочного

собеседования также обсуждается необходимость в профессиональном обучении.

- 2.8. Подписание анкеты оценки осуществляется начальником/иерархически вышестоящим лицом оценщика, именуемый *Второй подписчик*.

3. ОЦЕНКА ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

- 3.1. Оценка Исполнительного директора осуществляется только ежегодно, в течение периода с 1 по 31 марта следующего года.
- 3.2. Оценка Исполнительного директора осуществляется всеми членами Совета директоров, который представляет собой так называемый *Оценочную комиссию*.
- 3.3. Этапы процесса оценки Исполнительного директора:
- а) Заполнение анкеты оценки Исполнительного директора всеми членами Совета директоров/Оценочной комиссии, индивидуально и конфиденциально;
 - б) Проведение оценочного заседания между Исполнительным директором и членами Совета/Оценочной комиссии;
 - с) Составление протокола подтверждающего установленную оценку.
- 3.4. Исполнительный директор передает членам Совета директоров, по электронной почте, все важные документы, подтверждающие показатели организации, такие как: годовой отчет деятельности организации, годовые отчеты деятельности по проектам/программам, годовой финансовый отчет, другие документы. Крайний срок передачи документов - 15 февраля.
- 3.5. На основании полученных документов каждый член Совета директоров/Оценочной комиссии заполняет анкету оценки Исполнительного директора, индивидуально и конфиденциально (*приложение 3*). Анкета оценки представляется на оценочном заседании. Члены Совета директоров/Оценочной комиссии могут потребовать проведения личной встречи с командой организации.
- 3.6. В оценочном заседании председательствует председатель Оценочной комиссии, который назначается/избирается членами Оценочной комиссии голосом большинства. Каждый год избирается другой председатель Оценочной комиссии, избираемый по принципу ротации.
- 3.7. В рамках оценочного заседания каждый член излагает свое мнение/аргументы оценки каждого критерия эффективности, описанных в анкете оценки. На

основании обсуждений достигается согласие относительно оценки Исполнительного директора.

- 3.8. Когда члены Совета директоров/Оценочная комиссия пришли к единой и консолидированной позиции относительно оценки эффективности Исполнительного директора, его приглашают для проведения обсуждения.
- 3.9. На основании обсуждения между членами Оценочной комиссии и Исполнительным директором, составляется протокол в котором подтверждается выставленная оценка (*приложение 4*).

4. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 4.1. Каждый работник должен иметь копию анкеты полугодовой и годовой оценки со всеми подписями.
- 4.2. Все анкеты оценки хранятся в личном деле работника.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1 – Анкета самооценки

АНКЕТА САМООЦЕНКИ

1. Общие сведения

Фамилия и имя			
Занимаемая должность			
Наименование проекта/программы			
Срок нахождения в занимаемой должности			
Оцениваемый период	Полугодие I, год ____		Полугодие II, год ____
Дата самооценки			

2. Самооценка выполнения ключевых задач/должностных функций согласно должностной инструкции

№	Наименование ключевых задач/должностных функций согласно должностной инструкции	Получено пунктов*	Обоснование
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

*возможные пункты: 4 – сверх ожиданий, 3 – согласно ожиданий, 2 – ниже ожиданий, 1 – неудовлетворительно.

3. Самооценка критериев эффективности

3.1. Директор/координатор проекта

№	Наименование критерия эффективности	Получено пунктов	Обоснование
1.	Управленческая компетентность: планирование, организация, координирование, мониторинг и оценка, мотивирование персонала участвующего в проекте		
2.	Достигнутые цели и выполненная деятельность, достигнутые ожидаемые результаты		
3.	Отчеты о деятельности (ежеквартальные/		

	полугодовые/годовые) разработанные в срок и утвержденные спонсором		
4.	Уровень удовлетворения бенефициаром скоординированного проекта		
5.	Другое: _____		

3.2. Помощник проекта

№	Наименование критерия эффективности	Получено пунктов	Обоснование
1.	Деятельность по проекту выполненная / организованная в срок, согласно описанию в проекте		
2.	Учет данных, бенефициаров и т.д		
3.	Общение/взаимодействие с бенефициарами		
4.	Другое: _____		

3.3. Бухгалтер

№	Наименование критерия эффективности	Получено пунктов	Обоснование
1.	Отчеты и т.д., представленные в срок и без ошибок в государственные учреждения		
2.	Финансовые отчеты (ежеквартальные/полугодовые/годовые) разработанные в срок и утвержденные спонсором		
3.	Осуществление необходимых платежей в срок		
4.	Учет бухгалтерских документов		
5.	Другое: _____		

Общая самооценка:	
Потребности в обучении:	

Подпись оцениваемого работника:		Дата:	
--	--	--------------	--

Приложение 2 – Анкета оценки работника

АНКЕТА ОЦЕНКИ

1. Общие сведения

Фамилия и имя			
Занимаемая должность			
Наименование проекта/программы			
Срок нахождения в занимаемой должности			
Оцениваемый период	Полугодие I, год ____		Полугодие II, год ____
Дата самооценки			

2. Оценка выполнения ключевых задач/должностных функций согласно должностной инструкции

№	Наименование ключевых задач/должностных функций согласно должностной инструкции	Получено пунктов*	Обоснование
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
		Средний 1:	

*возможные пункты: 4 – сверх ожиданий, 3 – согласно ожиданий, 2 – ниже ожиданий, 1 – неудовлетворительно.

3. Оценка критериев эффективности

3.1. Директор/координатор проекта

№	Наименование критерия эффективности	Получено пунктов	Обоснование
1.	Управленческая компетентность: планирование, организация, координирование, мониторинг и оценка, мотивирование персонала участвующего в проекте		
2.	Достигнутые цели и выполненная деятельность, достигнутые ожидаемые результаты		
3.	Отчеты о деятельности (ежеквартальные/полугодовые/годовые) разработанные в		

	срок и утвержденные спонсором		
4.	Уровень удовлетворения бенефициаром скоординированного проекта		
5.	Другое: _____		
		Средний 2:	

3.2. Помощник проекта

№	Наименование критерия эффективности	Получено пунктов	Обоснование
1.	Деятельность по проекту выполненная / организованная в срок, согласно описанию в проекте		
2.	Учет данных, бенефициаров и т.д		
3.	Общение/взаимодействие с бенефициарами		
4.	Другое: _____		
		Средний 2:	

3.3. Бухгалтер

№	Наименование критерия эффективности	Получено пунктов	Обоснование
1.	Отчеты и т.д., представленные в срок и без ошибок в государственные учреждения		
2.	Финансовые отчеты (ежеквартальные/полугодовые/годовые) разработанные в срок и утвержденные спонсором		
3.	Осуществление необходимых платежей в срок		
4.	Учет бухгалтерских документов		
5.	Другое: _____		
		Средний 2:	

Общий средний балл (Средний 1 + средний 2/2):	
Общая оценка данная Оценщиком:	
Потребности в обучении:	
Предложения по управленческим решениям:	
Коментарий оцениваемого работника	

Фамилия и имя оценщика:		Занимаемая должность:	
Подпись:		Дата:	
Фамилия и имя второй подписывающей стороны:		Занимаемая должность:	
Подпись:		Дата:	
Подпись оцениваемого работника:		Дата:	

Приложение 2 – Анкета оценки Исполнительного директора

АНКЕТА ОЦЕНКИ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

1. Общие сведения

Фамилия и имя	
Оцениваемый период	Год _____

2. Оценка критериев эффективности

№	Наименование критерия эффективности	Получено пунктов*	Обоснование
1.	Управленческая компетентность: планирование, организация, координирование, мониторинг и оценка, мотивирование персонала работающего в организации		
2.	Внедрение проектов/организационных программ согласно проектному описанию		
3.	Выполнение Стратегического плана организации за соответствующий год		
4.	Диверсификация спонсоров и источников финансирования		
5.	Устное и письменное общение с управляемой командой		
6.	Устное и письменное общение с членами Совета директоров		
7.	Другое: _____		
		Средний:	

*возможные пункты: 4 – сверх ожиданий, 3 – согласно ожиданий, 2 – ниже ожиданий, 1 – неудовлетворительно.

Фамилия и имя, член Оценочной комиссии:	
Дата:	

**Приложение 3 – Типовая структура протокола относительно результатов оценки
Исполнительного директора**

**ПРОТОКОЛ
заседания Оценочной комиссии**

№ _____

От _____

Присутствовали:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Вынесено на обсуждение:

Результаты оценки Исполнительного директора путем рассмотрения оценки каждого критерия эффективности всеми членами Оценочной комиссии и установление общих пунктов на основе обоснований.

Выступили:

Принято решение:

Установить оценку (среднее количество пунктов по 7 критериям эффективности) _____.

Предложения:

1. _____
2. _____

Члены Оценочной комиссии:

_____	_____
Фамилия, имя	Подпись
_____	_____
Фамилия, имя	Подпись
_____	_____
Фамилия, имя	Подпись
_____	_____
Фамилия, имя	Подпись
_____	_____
Фамилия, имя	Подпись