# 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**

# REGULAMENT
# privind evaluarea performanțelor angajaților în sectorul neguvernamental

Această publicație este posibilă grație ajutorului generos al poporului american oferit prin intermediul Agenției SUA pentru Dezvoltare Internațională (USAID), în cadrul Programului Consolidarea Societății Civile în Moldova (MCSSP), implementat de FHI 360. Opiniile exprimate aparțin autorilor şi nu reflectă în mod necesar poziția USAID, Guvernului SUA sau FHI 360.

## INTRODUCERE

Prezenta publicație reprezintă un suport metodologic destinat persoanelor-cheie din cadrul ONG-urilor, care își propun elaborarea și aplicarea unui sistem de management eficient în gestionarea resurselor umane, componenta – evaluarea performanțelor individuale.

„Regulamentul-cadrul privind evaluarea performanțelor angajaților" include cele mai esențiale aspecte care trebuie luate în considerație la evaluarea performanțelor, dar care poate fi ajustat sau completat în funcție de specificul activității ONG-ului sau culturii organizaționale interne. Astfel, în procesul de evaluare a unor angajați, pot fi implicați şi beneficiarii organizației.

Totodată, subliniem că obiectivul major al procedurii/exercițiului de evaluare a performanțelor constă în îmbunătățirea performanței individuale şi motivarea angajaților performanți.

*Elena Levința-Perciun,*

Consultant în management,
Centrul de Instruire şi Consultanța Organizațională (CICO)

## 1. CADRUL GENERAL

**1.1.** Evaluarea performanțelor este procesul prin care se determină nivelul de realizare a sarcinilor/atribuțiilor de serviciu ale angajatului stipulate în fișa postului, a indicatorilor de performanță, precum și în ce măsură acesta a dat dovadă de abilități profesionale și calități personale relevante postului deținut.

**1.2.** Scopul evaluării performanțelor constă în îmbunătățirea performanței individuale și organizaționale prin cultivarea unui climat orientat spre rezultate și prin identificarea punctelor forte și slabe în activitatea angajatului în vederea luării deciziilor manageriale necesare.

**1.3.** Evaluarea are loc de 2 ori pe an, semestrial și anual. *Evaluarea semestrială* are loc în perioada *1-30 iunie*. *Evaluarea anuală* are loc în perioada *1-31 decembrie*.

**1.4.** Toți angajații cu regim normal de muncă (full-time) ai organizației sunt supuși evaluării, cu excepția celor care au activat mai puțin de 3 luni în anul evaluat.

**1.5.** Evaluarea se realizează în conformitate cu următoarele principii de bază:

a) *obiectivitate* – factorii implicați în procesul de evaluare trebuie să ia decizii, în mod imparțial, în baza argumentelor și faptelor concrete, astfel încât să redea cât se poate de exact atât meritele, performanțele, cât și deficiențele și nerealizările din activitatea celui evaluat;

b) *cooperare și comunicare continuă* – asigurarea unui mediu cooperant și menținerea unor relații de comunicare deschisă și permanentă între toți factorii implicați în procesul de evaluare;

c) *respectare a demnității* – asigurarea unui mediu în care este respectată demnitatea fiecărui angajat și a unui climat liber de orice manifestare și formă de hărțuire, exploatare, umilire, dispreț, amenințare sau intimidare.

**1.6.** În baza rezultatelor evaluării pot fi luate diferite decizii de personal.

**1.7.** În urma evaluării, angajatul poate obține unul din cele 4 calificative de evaluare: *foarte bine (4), bine (3), satisfăcător (2), nesatisfăcător (1).*

## 2. ETAPELE PROCESULUI DE EVALUARE SEMESTRIALĂ ȘI ANUALĂ

**2.1.** Evaluarea performanțelor angajatului este constituită din 4 etape:

a) completarea secțiunii de auto-evaluare în cadrul fișei de evaluare de către angajatul evaluat;

b) completarea fișei de evaluare de către supervizor;

c) derularea interviului de evaluare dintre angajatul evaluat și supervizor;

d) aprobarea fișei de evaluare de către Directorul executiv.

**2.2.** Secțiunea de auto-evaluare din cadrul fișei de evaluare este completată de către angajat (*anexa 1*). Angajatul își apreciază singur nivelul de performanță manifestat în baza sarcinilor/atribuțiilor de serviciu, a indicatorilor de performanță și a competențelor descrise în fișa de evaluare.

**2.3.** Fișa de evaluare este completată de către șeful direct al angajatului sau de către persoana care coordonează nemijlocit activitatea acestuia, numit *Supervizor.*

**2.4.** Fișa de evaluare se completează de către Supervizor înaintea derulării interviului de evaluare, fiind definitivată de către Supervizor după derularea interviului de evaluare.

**2.5.** Interviul de evaluare are loc între angajat și supervizor, în mod confidențial. Scopul interviului de evaluare constă în discutarea rezultatelor obținute în perioada evaluată, reușitele și insuccesele angajatului, soluțiile posibile pentru depășirea acestora. În cadrul interviului de evaluare se discută și necesitățile de instruire profesională a angajatului evaluat. În baza discuției avute, Supervizorul acordă punctajele și stabileşte calificativul de evaluare a angajatului evaluat.

**2.6.** Supervizorul acordă un punctaj anumit pentru fiecare aspect şi criteriu evaluat, de la 4 la 1, unde: *peste așteptări (4), conform așteptărilor (3), sub așteptări (2), nesatisfăcător (1).*

**2.7.** În baza mediilor aritmetice ale punctajelor acordate, se calculează calificativul de evaluare al angajatului pentru perioada evaluată, prin împărțirea la doi. Calificativul de evaluare se stabileşte în modul corespunzător:

a) punctaj obținut între 3,51 şi 4,00 – „foarte bine”;
b) punctaj obținut între 2,51 şi 3,50 – „bine”;
c) punctaj obținut între 1,51 şi 2,50 – „satisfăcător”;
d) punctaj obținut între 1,00 şi 1,50 – „nesatisfăcător”.

**2.8.** Fişa de evaluare este semnată de angajatul evaluat şi de către supervizor, după care se transmite spre aprobare Directorului executiv.

**2.9.** Angajatul evaluat nemulțumit de calificativul de evaluare care i s-a acordat, se adresează la Directorul executiv.

**2.10.** Directorul executiv examinează fişa de evaluare, poartă discuții cu angajatul evaluat şi supervizorul acestuia şi decide asupra calificativului final de evaluare.

## 3. EVALUAREA DIRECTORULUI EXECUTIV

**3.1.** Evaluarea Directorului executiv se face anual, în perioada *1-31 martie* pentru anul precedent.

**3.2.** Evaluarea Directorului executiv se face de către toți membrii Board-ului, care constituie așa-numită *Comisie de evaluare*.

**3.3.** Etapele procesului de evaluare a Directorului executiv sunt:

a) Întocmirea Raportului de activitate de către Directorul executiv;

b) Derularea ședinței de evaluare a membrilor Board-ului/Comisiei de evaluare;

c) Derularea discuției de evaluare dintre Directorul executiv și membrii Board-ului/Comisiei de evaluare;

d) Întocmirea procesului-verbal care confirmă calificativul de evaluare stabilit;

e) Aprobarea Raportului de activitate de către Preşedintele Board-ului.

**3.4.** Directorul executiv întocmeşte un Raport de activitate (anexa nr.2) şi-l transmite tuturor membrilor Board-ului prin email pentru examinare.

**3.5.** Anexat la email, Directorul executiv transmite toate documentele relevante ce atestă performanța organizației, precum: raport anual de activitate a organizației, rapoarte de activitate anuale pe proiecte/programe, raportul financiar anual, alte documente. Termenul-limită de transmitere a documentelor este *15 februarie*.

**3.6.** Fiecare membru al Board-ului/Comisiei de evaluare examinează Raportul de activitate şi documentele primite. Membrii Board-ului/Comisiei de evaluare se întrunesc de către Preşedintele Board-ului.

**3.7.** Ședința de evaluare este prezidată de către președintele Comisiei de evaluare care este desemnat/ales de către membrii Comisiei de evaluare prin votul majorității. În fiecare an, președintele Comisiei de evaluare este diferit, ales prin rotație.

**3.8.** În cadrul ședinței de evaluare, fiecare membru își expune opinia/argumentele aprecierii fiecărui criteriu de performanță descris în fișa de evaluare. În baza discuțiilor avute se ajunge la un numitor comun asupra evaluării Directorului executiv. În caz de opinii divergente, votul majorității decide.

**3.9.** În momentul în care membrii Board-ului/Comisia de evaluare au/are o poziție unică și consolidată asupra aprecierii performanței Directorului executiv, acesta este invitat la o discuție.

**3.10.** În baza discuției avute între membrii Comisiei de evaluare și Director executiv, se întocmește un proces-verbal prin care se confirmă calificativul de evaluare (*anexa 3*).

**3.11.** În caz de necesitate, membrii Board-ului/Comisiei de evaluare pot solicita întrevederi individuale cu echipa organizației.

## 4. DECIZII CARE POT FI LUATE ÎN BAZA REZULTATELOR EVALUĂRII

**4.1.** În baza rezultatelor evaluării pot fi luate următoarele decizii de personal:

a) promovarea într-un post imediat superior;

b) transferul într-un alt post similar sau inferior celui deținut, în care angajatul va face față cerințelor postului;

c) avansarea în trepte de salarizare sau majorarea salariului;

d) dezvoltarea şi instruirea profesională;

e) prelungirea contractului de muncă;

f) încetarea raportului de muncă în cazul unei performanțe nesatisfăcătoare după atestarea acestuia.

**4.2.** Promovarea se face dacă angajatul a fost evaluat cel puțin „bine” la ultimele 2 evaluări şi dacă corespunde cerințelor postului pentru care se face promovarea.

**4.3.** Avansarea în trepte/salariu se face dacă angajatul a fost evaluat cel puțin „bine” la evaluările semestriale din anul respectiv şi poate pretinde la o majorare de 5% a salariului total, în cazul în care organizația are fonduri disponibile.

**4.4.** Dezvoltarea şi instruirea profesională a angajaților trebuie să țină cont şi de rezultatele evaluării care identifică necesitățile acestuia de instruire pentru a demonstra o mai bună performanță la locul de muncă. Necesitățile de instruire pot viza necesarul de cunoştințe, abilități profesionale, deprinderi de lucru.

**4.5.** Prelungirea contractului de muncă poate avea loc dacă angajatul evaluat la evaluarea/rile semestrială/e a fost evaluat cel puțin „bine”.

**4.6.** Încetarea raportului de serviciu al angajatului are loc dacă angajatul atestat conform pct.5.1-5.2 a obținut calificativul de evaluare „nesatisfăcător”.

## 5. DISPOZIȚII GENERALE

**5.1.** În cazul în care angajatul evaluat obține calificativul de evaluare „nesatisfăcător”, i se elaborează de către Supervizor un Plan de îmbunătățire a performanței. Planul de îmbunătățire a performanței trebuie să conțină: sarcinile/atribuțiile de serviciu care sunt prost realizate; competențele slab dezvoltate şi indicatorii de performanță nerealizați; standardele de performanță minimum necesare la care trebuie să ajungă angajatul timp de 3 luni.

**5.2.** După expirarea termenului de 3 luni, angajatul este re-evaluat (atestat) pentru a vedea dacă performanța acestuia se îmbunătățeşte.

**5.3.** Fiecare angajat trebuie să dispună de o copie a fişei de evaluare semestrială şi anuală cu toate semnăturile.

**5.4.** Fișele de evaluare se păstrează în dosarul personal al angajatului.

**Anexa 1 – Fişă de evaluare**

**APROBAT:**
Director executiv

_____
(numele, prenumele)

_____
(semnătura)

## FIȘĂ DE EVALUARE

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Numele și prenumele angajatului evaluat** | | | | |
| **Funcția deținută** | | | | |
| **Denumirea proiectului/programului** | | | | |
| **Durata angajării în postul deținut** | | | | |
| **Numele și prenumele supervizorului** | | | | |
| **Funcția deținută de supervizor** | | | | |
| **Perioada evaluată** | Semestrul I, anul ___ | | Semestrul II, anul ___ | |

1. **Evaluarea îndeplinirii sarcinilor/atribuțiilor de serviciu-cheie conform fișei postului**

| Nr. d/o | Denumirea sarcinii/atribuției de serviciu-cheie conform fișei postului | Punctaj, autoevaluare | Punctaj, evaluare |
|---|---|---|---|
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| 5. | | | |
| | *Media aritmetică:* | | |
| *Comentariile angajatului* (realizări şi constrângeri, depăşirea dificultăților etc.)*:* | | | |
| *Comentariile supervizorului* (puncte forte/slăbiciuni ale angajatului, recomandări pentru o mai bună performanță)*:* | | | |

| |
|---|
| |

## 2. Evaluarea competențelor și a indicatorilor de performanță

2.1. *Director/coordonator de proiect*

| Nr. d/o | Denumirea indicatorului de performanță/competenței | Punctaj, autoevaluare | Punctaj, evaluare |
|---|---|---|---|
| 1. | *Competența managerială:* elaborarea/implementarea planului trimestrial de activitate, organizarea și coordonarea activităților, aplicarea metodelor de monitorizare și evaluare periodică a proiectului, raportarea rezultatelor la timp, completă | | |
| 2. | *Eficacitatea proiectului/proiectelor gestionate:* obiectivele și activitățile realizate, rezultatele așteptate obținute conform descrierii proiectului | | |
| 3. | *Eficiența proiectului/proiectelor gestionate:* costuri minime pentru realizarea obiectivelor, linii de buget respectate etc. | | |
| 4. | *Colectarea/diversificarea fondurilor:* depuneri de proiecte noi în domeniul gestionat | | |
| 5. | *Activism și spirit de inițiativă:* implicare în activitatea organizației, oferirea de idei și propuneri de îmbunătățire | | |
| 6. | *Comunicare internă/externă:* comunicarea cu colegii, beneficiarii, finanțatorii, partenerii, media etc. | | |
| | | *Media aritmetică:* | |
| *Comentariile angajatului* (realizări și constrângeri, depășirea dificultăților etc.)*:* | | | |
| *Comentariile supervizorului* (puncte forte/slăbiciuni ale angajatului, recomandări pentru o mai bună performanță)*:* | | | |

2.2. *Asistent de proiect*

| Nr. d/o | Denumirea indicatorului de performanță/competenței | Punctaj, autoevaluare | Punctaj, evaluare |
|---|---|---|---|
| 1. | *Receptivitate:* asistența solicitată a fost oferită la timp și calitativ | | |
| 2. | *Calitatea și acuratețea muncii:* documentele elaborate, activitățile realizate au fost de calitate înaltă, fără greșeli/erori semnificative | | |
| 3. | *Responsabilitate:* asumarea responsabilității pentru succesele și insuccesele proprii, recunoașterea greșelilor proprii | | |
| 4. | *Lucrul în echipă:* implicare în realizarea activităților organizației, manifestarea colaborării cu colegii, spirit de coeziune | | |
| 5. | *Comunicare internă/externă:* comunicarea cu colegii, beneficiarii, finanțatorii, partenerii, media etc. | | |
| | | *Media aritmetică:* | |
| *Comentariile angajatului* (realizări și constrângeri, depășirea dificultăților etc.)*:* | | | |
| *Comentariile supervizorului* (puncte forte/slăbiciuni ale angajatului, recomandări pentru o mai bună | | | |

| |
|---|
| performanță)*:* |

*2.3. Contabil-şef*

| Nr. d/o | Denumirea indicatorului de performanță/competenței | Punctaj, autoevaluare | Punctaj, evaluare |
|---|---|---|---|
| **1.** | *Calitatea şi acuratețea muncii:* rapoartele elaborate au fost de calitate înaltă, fără greşeli/erori semnificative | | |
| **2.** | *Respectarea termenilor-limită:* rapoartele elaborate au fost depuse la termen, plățile necesare au fost efectuate fără întârzieri etc. | | |
| **3.** | *Administrarea documentelor financiare:* documentele de contabilitate sunt sistematizate şi organizate corect | | |
| **4.** | *Responsabilitate:* asumarea responsabilității şi recunoaşterea greşelilor proprii | | |
| | | *Media aritmetică:* | |
| *Comentariile angajatului* (realizări şi constrângeri, depăşirea dificultăților etc.)*:* | | | |
| *Comentariile supervizorului* (puncte forte/slăbiciuni ale angajatului, recomandări pentru o mai bună performanță)*:* | | | |

| | |
|---|---|
| **Necesități de instruire profesională** (cunoştințe, abilități şi deprinderi profesionale necesare de a fi îmbunătățite): | |
| **Propuneri de decizii manageriale** (se completează de către supervizor): | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Semnătura angajatului:** | | **Data:** | |
| **Semnătura supervizorului:** | | **Data:** | |

**Anexa 2 – Raport de evaluare a Directorului executiv**

**APROBAT:**
Preşedinte Board

_____
(numele, prenumele)

_____
(semnătura)

# RAPORT DE EVALUARE A DIRECTORULUI EXECUTIV

| | |
|---|---|
| **Numele și prenumele** | |
| **Denumirea organizației** | |
| **Perioada evaluată** | Anul _____ |

**Evaluarea competențelor și a indicatorilor de performanță**

| Nr. d/o | Denumirea indicatorului de performanță/competenței | Punctaj, autoevaluare |
|---|---|---|
| **1.** | *Competența managerială:* planificare, organizare, coordonare, M&E, raportare eficientă, corectă, la timp | |
| **2.** | *Planul strategic:* elaborat și/sau implementat întocmai | |
| **3.** | *Eficacitatea activității:* implementarea proiectelor/programelor organizaționale conform descrierilor de proiect | |
| **4.** | *Eficiența activității:* proiectele/programele implementate cu costuri minime, fără abateri semnificative | |
| **5.** | *Managementul resurselor umane:* gestionarea personalului conform prevederilor legislației în vigoare, promovarea/încurajarea instruii şi dezvoltării profesionale la locul de muncă, aplicarea diferitor metode de motivare a personalului | |
| **6.** | *Colectarea fondurilor şi diversificarea surselor de finanțare:* au fost depuse cel puțin 3 proiecte, a fost câștigat cel puțin 1 proiect nou | |
| **7.** | *Comunicare internă:* calitatea comunicării cu angajații şi cu membrii Board-ului, organizarea şedințelor interne în mod periodic şi planificat etc. | |
| **8.** | *Comunicarea externă:* calitatea comunicării cu finanțatorii, parteneri, media etc. | |
| *Comentariile Directorului executiv:* | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Semnătura:** | | **Data:** | |

**Anexa 3 – Structura-tip a procesului-verbal privind rezultatele evaluării Directorului executiv**

**PROCES-VERBAL**

**al ședinței Comisiei de evaluare (a Directorului executiv)**

**Nr. ____**

**Din ___ _____ ____**

Au fost prezenți:

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

S-a discutat:

Rezultatele evaluării Directorului executiv prin examinarea aprecierii fiecărui criteriu de performanță de către toți membrii Comisiei de evaluare şi stabilirea unui punctaj comun, în baza argumentelor.

Au luat cuvîntul:

_____

_____

S-a decis:

Se acordă calificativul de evaluare (media aritmetică a punctajelor la cele 8 criterii de performanță) _____.

Se propune:

1. _____
2. _____

Membrii Comisiei de evaluare:

| | |
|---|---|
| _____ | _____ |
| Numele, prenumele | Semnătura |
| _____ | _____ |
| Numele, prenumele | Semnătura |
| _____ | _____ |
| Numele, prenumele | Semnătura |
| _____ | _____ |
| Numele, prenumele | Semnătura |
| _____ | _____ |
| Numele, prenumele | Semnătura |