



## PROCEDURĂ DE EVALUARE A MEMBRILOR ECHIPEI DE PROIECT

<b>Nume Document</b>	<b>PROCEDURĂ DE EVALUARE A MEMBRILOR ECHIPEI DE PROIECT</b>
<b>Regiunea</b>	<b>Nord-Vest CAREI</b>
<b>Titlu Proiect</b>	<b>„START pentru integrarea socio-profesională a persoanelor vulnerabile din Carei” POCU/717/5/1/155597</b>

<b>Descrierea Documentului</b>	<p><i>Procedura de evaluare a membrilor echipei de proiect este elaborată cu scopul de a asigura concordanța dintre cerințele posturilor, calitățile experților și rezultatele muncii acestora în cadrul proiectului proiectului</i></p> <p><b>„START pentru integrarea socio-profesională a persoanelor vulnerabile din Carei” POCU/717/5/1/155597</b></p>
--------------------------------	---



## CUPRINS

1.	FORMULAR EVIDENȚĂ MODIFICĂRI.....	3
2.	DOCUMENTE DE REFERINȚĂ.....	3
3.	CADRUL GENERAL .....	4
4.	SCOPUL PROCEDURII DE EVALUARE A MEMBRILOR ECHIPEI DE PROIECT .....	4
5.	OBIECTIVELE EVALUĂRII .....	5
6.	ETAPELE PROCEDURII DE EVALUARE .....	5
7.	CRITERIILE ȘI PROCEDURA DE EVALUARE A PERFORMANȚELOR PROFESIONALE .....	6
8.	INFORMARE CU PRIVIRE LA PROCEDURA DE EVALUARE .....	10
9.	AVANTAJELE PROCESULUI DE EVALUARE A PERFORMANȚEI .....	10
10.	RESPONSABILITĂȚI PRIVIND PROCEDURA .....	11

## 1. FORMULAR EVIDENȚĂ MODIFICĂRI

Nr. Crt.	Ed.	Data Ed.	Rev.	Data Rev.	Pag.	Descriere modificare	Semnătura
1.	I	.....	N/A	N/A	Tot	Elaborare versiunea 1	

## 2. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

- ▶ Cererea de Finanțare a proiectului „START pentru integrarea socio-profesională a persoanelor vulnerabile din Carei” POCU/717/5/1/155597 cu toate anexele sale;
- ▶ Acordul de Parteneriat;
- ▶ Contractul de Finanțare semnat de AM și AASP PROSOCIAL
- ▶ Ghidul Solicitantului – Condiții Generale;
- ▶ Ghidul Solicitantului – Condiții Specifice;
- ▶ Manualul Beneficiarului cu toate anexele sale;
- ▶ Manualul de identitate vizuală;
- ▶ Ordine de Ministru relevante;
- ▶ Instrucțiuni, Decizii AM – după caz.



### 3. CADRUL GENERAL

*Prezenta procedură de evaluare a membrilor echipei de proiect este elaborată cu scopul de a asigura concordanța dintre cerințele posturilor, calitățile experților și rezultatele muncii acestora, pentru a se asigura prin aceasta monitorizarea și prevenirea riscurilor și îndeplinirea optimă a obiectivelor proiectului „START pentru integrarea socio-profesională a persoanelor vulnerabile din Carei” POCU/717/5/1/155597, astfel încât acesta să fie implementat și finalizat cu succes.*

*Prin utilizarea prezentei metodologii, atât managerul/ coordonatorii, cât și echipa de proiect vor putea derula și finaliza activitățile aferente proiectului cu mai multă ușurință, mai predictibil și mai consistent astfel încât acesta să fie implementat și finalizat cu succes.*

Prezenta procedură va fi aplicată în raport cu toți experții implicați în activitatea de management și de coordonare a proiectului „START pentru integrarea socio-profesională a persoanelor vulnerabile din Carei” POCU/717/5/1/155597, în toate locațiile de implementare ale acestuia.

### 4. SCOPUL PROCEDURII DE EVALUARE A MEMBRILOR ECHIPEI DE PROIECT

Prezenta procedură de evaluare a membrilor echipei de proiect stabilește **cadrul general** pentru **asigurarea concordanței** dintre **cerințele postului, calitățile fiecărui angajat/ expert** implicat în activitatea de management și de coordonare a proiectului și **rezultatele muncii** acestuia la un moment dat.

Pentru atingerea obiectivelor proiectului, prezentele criterii de evaluare prevăd **evaluarea performanțelor profesionale** ale experților implicați în activitatea de management și de coordonare a proiectului, în raport cu **cerințele posturilor**.

**Evaluarea performanțelor profesionale individuale** are ca scop **aprecierea obiectivă a activității experților** implicați în activitatea de management și de coordonare a proiectului, prin **compararea gradului de îndeplinire a obiectivelor și criteriilor de evaluare** stabilite pentru perioada respectivă cu rezultatele obținute în mod efectiv.

Evaluarea performanței trebuie făcută într-un mod eficient, astfel încât să ofere o imagine clară despre performanța angajaților. Astfel, acest proces poate duce la **creșterea productivității și eficienței pe termen îndelungat, oferă stabilitate** în interiorul unei organizații prin motivarea angajaților și scăderea fluctuației de personal.

## 5. OBIECTIVELE EVALUĂRII

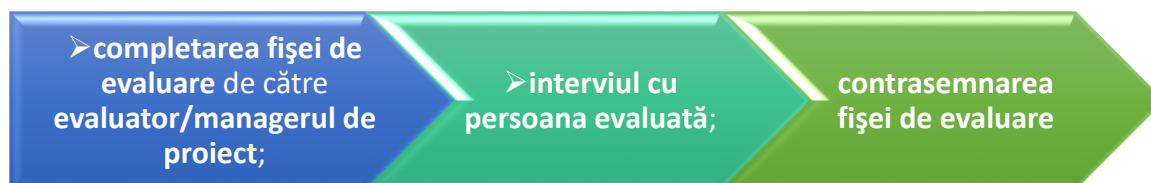
Orice proces de evaluare a performanței are următoarele obiective:

- să identifice **progresul profesional** al angajaților;
- să **îmbunătățească performanța angajaților**;
- să stabilească **criteriile** pentru decizia de **promovare** sau de **schimbare a statutului angajaților**;
- să **îmbunătățească procedurile interne și modul de organizare**;
- să stabilească dacă **angajații au fost implicați activ** și au înțeles care este **rolul lor în organizație**;
- să **îmbunătățească strategia de organizare** a fiecărei echipe;
- **exprimarea și dimensionarea corectă a obiectivelor**;
- **determinarea direcțiilor și modalităților de perfecționare profesională** a angajaților și de **creștere a performanțelor lor**;
- **stabilirea abaterilor față de obiectivele adoptate și efectuarea corecțiilor**;
- **micșorarea riscurilor** provocate de **menținerea sau promovarea unor persoane incompetente**.

## 6. ETAPELE PROCEDURII DE EVALUARE

Procedura evaluării se realizează în următoarele etape:

- **completarea fișei de evaluare** de către **evaluator/ managerul de proiect**;
- **interviul cu persoana evaluată**;
- **contrasemnarea fișei de evaluare**.



Procedura de evaluare se face **conform legislației în vigoare** de către managerul de proiect/reprezentantul legal pentru a putea identifica **punctele forte și cele mai puțin performante**, în vederea **îmbunătățirii modului de lucru și a productivității**.

## • INTERVIUL

Interviul, ca etapă a procesului de evaluare, reprezintă un **schimb de informații** care are loc între **evaluator și persoana evaluată**, în cadrul căruia:

- se aduce la cunoștința persoanei evaluate notările și consemnările făcute de evaluator în **fișa de evaluare**;
- se **semnează și se datează fișa de evaluare** de către evaluator și de către persoana evaluată.

## • CONTRASEMNAREA FIȘEI DE EVALUARE

La finalul evaluării se poate stabili un **calificativ** și fișa de evaluare este semnată de toți cei care au fost implicați în procesul de evaluare. Un exemplar poate rămâne atașat la dosarul de personal, iar un alt exemplar poate rămâne la angajat.

## • DIFERENȚE DE OPINIE

În cazul în care între **persoana evaluată** și **evaluator** există **diferențe de opinie** asupra notărilor și consemnărilor făcute, **în fișa de evaluare** se va consemna **punctul de vedere** al persoanei evaluate; evaluatorul poate modifica fișa de evaluare.

## 7. CRITERIILE ȘI PROCEDURA DE EVALUARE A PERFORMANȚELOR PROFESIONALE

Cele patru criterii de evaluare a performanțelor profesionale individuale, indiferent de categoria de personal în care este încadrat angajatul evaluat, sunt:

gradul de îndeplinire a standardelor de performanță;
asumarea responsabilității;
adecvarea la complexitatea muncii;
inițiativa și creativitatea

## GRADUL DE ÎNDEPLINIRE A STANDARDELOR DE PERFORMANȚĂ

La evaluarea acestui criteriu se vor avea în vedere **rezultatele obținute** de către cel evaluat în **îndeplinirea atribuțiilor, sarcinilor și obiectivelor principale** care îi revin, stabilite în **fișa postului**.

**Indicatorii principali** care vor fi avuți în vedere în **evaluarea acestui criteriu**, în raport cu cerințele postului celui evaluat, sunt:

- **CALITATEA ȘI CANTITATEA ACTIVITĂȚILOR** se apreciază ținând cont de:
  - **nivelul cantitativ și calitativ al livrabilelor elaborate** sau a **rezultatelor realizate** ;
  - **contribuția personală la realizările de ansamblu la nivelul activității** de care este responsabil;
  - **relevanța activităților realizate în cadrul proiectului;**
  - **modul de realizare a sarcinilor colaterale** celor prevăzute în fișa postului.
  
- **ÎNCADRAREA ÎN TERMENELE STABILITE** se apreciază ținând cont de:
  - **respectarea termenelor date** pentru realizarea sarcinilor;
  - **soluționarea problemelor curente** în termenele stabilite;
  - **rezolvarea în timp util a sarcinilor primite.**
  
- **UTILIZAREA EFICIENTĂ A RESURSELOR** se apreciază ținând cont de:
  - **potențialul de a utiliza eficient și la capacitate maximă a resurselor existente** (materiale, financiare, umane etc.)
  - **eficiența în muncă** (obținerea de **rezultate optime** cu costuri cât mai reduse).

## ASUMAREA RESPONSABILITĂȚII

Pentru cei care ocupă **funcții de conducere/ coordonare echipă**:

- **CONDUCEREA/ COORDONAREA ECHIPEI ȘI MODUL DE LUCRU ÎN ECHIPĂ** – se apreciază ținând cont de:
  - **cunoștințele și capacitatea de conducere;**
  - **capacitatea de a planifica, organiza, coordona (delega atribuții), evalua și desfășura** activități specifice funcției;
  - **crearea și menținerea spiritului de echipă;**
  - **disponibilitatea de a împărtăși** experiența și cunoștințele celor cu care lucrează;
  - **stilul de conducere folosit (democratic, autoritar, permisiv etc.)**
  
- **MANAGEMENTUL MUNCII PROPRII ȘI A SUBORDONAȚILOR** – se apreciază:
  - **modul în care planifică activitățile proprii și pe cele ale subordonaților**, pentru realizarea activității de care este responsabil;
  - **respectarea programelor stabilite** pentru soluționarea sarcinilor care se află în sfera sa de responsabilitate;

- **modul de evaluare și control periodic** a activității subordonaților și **măsurile luate**.
- **CAPACITATEA DE DECIZIE ȘI PUTEREA DE CONVINGERE** – se apreciază ținând cont de:
  - **capacitatea de a lua decizii și măsuri ferme**, în timp scurt, inclusiv în situații în care este nevoit să decidă pe baza unor informații incomplete;
  - **profundimea procesului de analiză** a informațiilor pe baza cărora decide, precum și modul în care argumentează subordonaților și superiorilor ierarhici punctul de vedere în soluționarea unor probleme;
  - **asumarea răspunderii** față de deciziile luate.
- **COMUNICAREA EFICIENTĂ (oral și în scris)** - se apreciază ținând cont de:
  - **modul în care încurajează circulația informațiilor** în structura care o coordonează;
  - **modul în care comunică**, atât oral cât și în scris, **claritatea ideilor, logica, capacitatea de a-și adapta mesajul** astfel încât să se facă înțeles și de nespecialiști, **concizia în scris, fluenta și acuratetea stilului folosit în documentele scrise**.

## ASUMAREA RESPONSABILITĂȚII

Pentru cei care **desfășoară o activitate de execuție**:

- **MODUL DE LUCRU ÎN ECHIPĂ** – se apreciază ținând cont de:
  - **eficiența și rolul activității** în cadrul echipei, alăturarea la eforturile membrilor echipei în situații deosebite;
  - **spiritul de cooperare, transparența și corectitudinea în relațiile** cu colegii și superiorii;
  - **capacitatea de a asculta** părerile și opiniile altora și tratarea în mod echitabil a acestora;
  - **disponibilitatea de a-și împărtăși experiența și cunoștințele** celor cu care lucrează;
- **ORGANIZAREA ACTIVITĂȚII** – se apreciază ținând cont de:
  - **modul în care își planifică activitățile și respectă termenele fixate** în desfășurarea activității proprii pentru atingerea obiectivelor și soluționarea sarcinilor care se află în sfera sa de responsabilitate;
  - **modul de evaluare și autoevaluare și măsurile luate** pentru eficientizarea activității;
  - **disciplina muncii**.
- **RESPONSABILITATEA FAȚĂ DE SARCINI ȘI ORGANIZAȚIE** – se apreciază ținând cont de:
  - **gradul de implicare** în executarea atribuțiilor de serviciu și contribuția la creșterea prestigiului organizației;
  - **răspunderea manifestată în soluționarea problemelor**;
  - **relevanța soluțiilor propuse** în rezolvarea eventualelor probleme;
  - **capacitatea de a lua decizii și de a oferi soluții, seriozitatea analizei informațiilor și modul în care își argumentează punctul de vedere** în soluționarea unor probleme.



- **COMUNICAREA EFICIENTĂ (oral și în scris)** - se apreciază ținând cont de:
  - **capacitatea de a analiza informația** receptată și de a **propune soluții**;
  - **modul în care comunică** oral și în scris (**claritatea ideilor, logica, capacitatea de a-si adapta mesajul astfel să se facă înțeles și de nespecialiști, concizia în scris, fluența și acuratețea stilului folosit în documentele scrise**).

## ADECVAREA LA COMPLEXITATEA MUNCII

- **CAPACITATEA DE CONCEPȚIE, ANALIZĂ ȘI SINTEZĂ** - se apreciază ținând cont de:
  - **capacitatea de înțelegere, interpretare și sinteză** a elementelor esențiale dintr-un volum mare de informații, într-o perioadă scurtă de timp;
  - **viabilitatea soluțiilor propuse**.
- **REZISTENȚA LA STRES** - se apreciază ținând cont de:
  - **capacitatea de acțiune și de efort** fizic și intelectual în condiții de stres;
  - **capacitatea de a executa activitate intensă și eficientă**;
  - **menținerea calmului și discernământului** în situații tensionate.

## INIȚIATIVĂ ȘI CREATIVITATE

- **ATITUDINE POZITIVĂ FAȚĂ DE SCHIMBĂRI** - se apreciază ținând cont de:
  - **receptivitatea și adaptarea la schimbări**;
  - elaborarea unor **propuneri pertinente de schimbări** în domeniul său de activitate;
  - **promovarea schimbărilor** pentru creșterea eficienței în activitatea pe care o desfășoară
- **SOLUȚIONAREA CREATIVĂ A PROBLEMELOR** - se apreciază ținând cont de:
  - **dimensionarea optimă a schimbărilor** propuse și evaluarea corectă consecințelor acestora;
  - **flexibilitatea în gândire și acțiune**

## • NOTAREA

Fiecare indicator se notează cu note de la **1 la 10**. **Media aritmetică** a notelor reprezintă **punctajul mediu al angajatului**.

## • VALORIFICAREA FIȘEI DE EVALUARE

Fișa de evaluare oferă informații utile pentru:

- motivare angajaților;
- stabilirea necesarului de instruire;
- stabilirea de măsuri penalizatorii (ca ultimă măsură) etc.

## 8. INFORMARE CU PRIVIRE LA PROCEDURA DE EVALUARE

După întocmirea prezentei proceduri, experții deja implicați în activitatea de management și de coordonare a proiectului **vor fi informați** despre **procedura de evaluare**, despre **criteriile** în baza cărora vor fi evaluați, despre **perioada** în care vor fi evaluați, dar și **cine** se va ocupa de evaluarea lor.

La momentul angajării și semnării contractului de muncă, noii experți implicați în activitatea de management și de coordonare a proiectului vor fi, de asemenea, informați despre procedura de evaluare, despre criteriile în baza cărora vor fi evaluați, despre perioada în care vor fi evaluați, dar și cine se va ocupa de evaluarea lor.

Trebuie menționat că, pe lângă procesul de evaluare a performanței, mai există și **alte modalități de evaluare** a angajaților, una dintre aceste metode fiind **feedbackul**.

Prin oferirea feedbackului în mod regulat, **managerul de proiect** poate **să colecteze date și informații** referitoare la **zonele mai slabe**, dar și la **performanțele** experților implicați în activitatea de management și de coordonare a proiectului și să eficientizeze întregul proces de implementare a proiectului. De asemenea, feedbackul poate să reprezinte o formă de evaluare a performanței informală sau neoficială.

## 9. AVANTAJELE PROCESULUI DE EVALUARE A PERFORMANȚEI

Un proces de evaluare a performanței poate aduce avantaje atât pentru angajator, cât și pentru angajați, atât timp cât este efectuat într-un mod eficient și corect.

**Avantajele procesului de evaluare a membrilor echipei de proiect:**

- **stimulează dezvoltarea** acestora;
- poate **deschide perspective de promovare**;
- poate **întări încrederea** acestora **în propriile forțe**;



- **crește motivația și satisfacția** față de activitățile desfășurate de experți;
- îi ajută pe angajați **să treacă peste probleme și să învețe din greșeli**;
- poate **identifica potențialul** fiecărui membru al echipei;
- este o **metodă de recunoaștere a abilităților și performanțelor** experților;
- **stimulează creșterea performanțelor individuale**, dar și **la nivelul întregului proiect**;
- **consolidează relațiile** dintre experți și manager.

## 10.RESPONSABILITĂȚI PRIVIND PROCEDURA

Procedura de evaluare a membrilor echipei de proiect este elaborată de managerul de proiect și va fi respectată de către toți experții implicați în implementarea activităților.

Pot fi aduse modificări la această procedură la sugestia oricărui membru al echipei de management. Procedura poate fi revizuită ori de câte ori se consideră necesar.

**Reprezentant legal**  
**AASP PROSOCIAL**  
**TÎRNĂCOP VALENTIN**