



**Evaluarea performanței profesionale în cadrul IPNA Compania șTeleradio-Moldovaö:
concept și implementare**

**Studiu de caz
realizat în cadrul proiectului
șMonitorizarea gestionării reformelor inițiate la IPNA Compania șTeleradio-
Moldovaö**

**Proiect realizat de Asociația Presei Electronice cu sprijinul Fundației
Soros-Moldova**

Chișinău - 2013
www.apel.md

Cadru metodologic

Obiectul monitorizării: procesul de evaluare a performanței profesionale în departamentele Radio Moldova Actualitate și Programe și Planificare TV.

Scopul monitorizării: a determina cum este aplicat mecanismul de evaluare a performanței profesionale în cadrul IPNA Compania Sătelor Radio-Moldova.

Autorul monitorizării: Asociația Presei Electronice din Moldova

Analiza cantitativă :

- numărul deciziilor conducerii IPNA Compania Sătelor Radio-Moldova cu referire la obiectul monitorizării
- numărul deciziilor tangențiale obiectului monitorizării
- durata implementării mecanismului de evaluare a performanței profesionale
- numărul real al *Fi elor de post* în raport cu numărul real de categorii de angajați în subdiviziunile monitorizate

Analiza calitativă :

- calitatea deciziilor conducerii IPNA Compania Sătelor Radio-Moldova cu referire la evaluarea performanței profesionale
- gestionarea deciziilor adoptate
- controlul asupra deciziilor adoptate
- conținutul *Fi elor de post*
- onorarea angajamentelor din *Fi a de post*
- evidența și evaluarea activităților prevăzute de *Fi a de post*
- gradul de cunoaștere a metodologiei de evaluare a performanței profesionale
- calitatea fișelor lunare de monitorizare a activității angajaților
- modul în care activează Consiliul de evaluare a performanței profesionale
- finalitatea evaluării performanței profesionale

I. Provocare

Și povestea de succes a secolului al XX-lea, așa cum a botezat *managementul* Peter F. Drucker acum exact 40 de ani în cartea sa *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, poate fi cu ușurință catalogat ca fiind un termen foarte la modă și (arhi)vehiculat la începutul secolului al XXI-lea. O simplă căutare pe Google afișează 26.200.000 de rezultate în limba română pentru acest termen în doar 0,16 secunde. Același motor de căutare oferă 11.100.000 de rezultate pentru cuvântul *conducere*, 1.640.000 de rezultate pentru termenul *gestionare* și doar 153.000 de rezultate pentru neologismul *mânuire*. Popularitatea termenului *management*, în sine, este însoțită de un grad mare de complexitate. De aceea avem cele 26.200.000 de posibilități de informare și însușire a ansamblului de elemente care se conțin în fenomenul de *management*, de multe ori constatăm că mai există verigi asupra cărora trebuie să revenim cu o altă abordare. În acest sens, suntem nevoiți să-ți dăm dreptate celui care a spus Peter F. Drucker, care afirma că *„Numai Dumnezeu nu are nevoie de consultanță în probleme de management”*. În contextul proiectului *„Monitorizarea gestionării reformelor inițiate la IPNA Compania Șteleradio-Moldova”*, după analiza a două dintre elementele procesului de management al unei instituții (calitatea activităților de lucru ale administrației și modul de gestionare a timpului de către managerii Companiei), o altă verigă importantă o constituie evaluarea performanței profesionale a angajaților.

Conform Wikipedia, *evaluarea* este o parte a unui proces decizional. Ea include emiterea unui aviz asupra valorii, prin colectarea sistematică și analizarea informațiilor despre ea în raport cu anumite criterii. În literatura de specialitate acest termen are diverse definiții. Potrivit uneia dintre ele, *evaluarea este „un instrument de control prin care sunt direcționate resursele umane și organizațiile în vederea îndeplinirii obiectivelor strategice”* [citată din R. Mathis, Y. Jakson, 1991]. Partea a doua a definiției ne amintește de un alt concept creat de Peter F. Drucker, asupra căruia am insistat în precedentul studiu de caz, și anume cel de *management bazat pe obiective*. Un proces de evaluare a performanței profesionale eficiente cuprinde, printre altele, și acest aspect. Neparticiparea subalternului la fixarea obiectivelor subdiviziunii și/sau ale instituției în care activează va duce, în primul rând, la reducerea nivelului de performanță profesională, iar în consecință, la evaluarea negativă din partea superiorului. Rolul managerului, a adăuga, este foarte important pentru creșterea nivelului performanței subalternilor și, în acest nivel dictează imaginea întregii instituții. Evaluarea performanței profesionale, conform unor surse, reprezintă *„un proces prin care un evaluator apreciază sau estimează performanța unei persoane în raport cu standardele stabilite, precum și cu reprezentarea sa mentală, propriul său sistem de valori sau propria sa concepție privind performanța obișnuită”* [<http://www.scribd.com/doc/22803079/Evaluarea-performantelor-profesionale>]. De aceea este greu de exclus factorul subiectiv din procesul de evaluare a performanței profesionale, și de aceea termenul în sine provoacă pentru majoritatea angajaților mai degrabă frică decât încântare, evaluarea este, totuși, un excelent cadru de creștere, autodezvoltare profesională, impulsivitate spre progres.

Referindu-ne la IPNA Compania Șteleradio-Moldova și la reforma structural-instituțională declanșată de managerii acesteia în 2010, ne propunem să analizăm procesul de evaluare a performanței profesionale a angajaților între ceea ce a conceput administrația vizând respectiva verigă a managementului, și ceea ce a implementat până în momentul elaborării prezentului studiu de caz. Analiza este efectuată în baza unei subdiviziuni de la Radio Moldova (*Radio Moldova Actualități*) și a unui departament de la Tv Moldova 1 (*Programe și planificare TV*).

II. Abordare

1. Evaluarea performanței profesionale: concept și implementare

a) documente adoptate

Administrația IPNA Compania Șteleradio-Moldova, aleasă în 2010, și-a propus implementarea unei reforme radicale a serviciului public de radio și televiziune, reformă care include, printre altele, o verigă importantă și dificil de aplicat datorită fiind prezența factorului subiectiv în componența sa, și anume evaluarea performanței profesionale a angajaților. Consiliul de Observatori (CO), începând cu anul 2010, a adoptat 10 *Hotărâri* care se referă direct sau tangențial la acest aspect al reformei. Prima, intitulată *„Cu privire la principiile noului sistem de salarizare din IPNA Compania Șteleradio-Moldova”* (nr. 194 din 16.09.2010), constituie pregătirea terenului de lucru pentru factorii de decizie în vederea schimbării modului de salarizare a angajaților Companiei. Noua abordare a muncii și a remunerării acesteia include evaluarea performanței profesionale și sistemul de bonus, care urma să înlocuiască sistemul de acordare a onorariului. În baza *Raportului comisiei pentru evaluarea și perfecționarea sistemului de salarizare din IPNA Compania*

șTeleradio-Moldovaö, CO pune în sarcina Președintelui Companiei elaborarea mecanismelor de implementare a principiilor noului sistem de salarizare, mecanisme care se cuprind în documentul examinat de Consiliu. *Caietul de sarcini pentru anul 2011* (aprobat prin Hotărârea nr. 3 din 19.01.2011 și modificat prin Hotărârea nr. 55 din 12.05.2011) prevede expres la capitolul *c* *și de eficientizare a managementului financiar*, aplicarea unui model renovat de salarizare (pag.15). În document se menționează: *ștrecerea la noul sistem de salarizare va demara cu implementarea sistemului de bonus. Noul sistem de salarizare, elaborat de grupul de lucru special instituit în acest scop, va fi aplicat prin implementarea noii organigrame și a noilor fișe de post.* (Cap.II, p.2.3, pag.16)

Către 1 ianuarie 2012 IPNA preconiza *șaplicarea noilor principii de salarizare, de normare a muncii, de evaluare și promovare profesională a angajaților în temeiul unei noi organigrame* (Cap. IV, pag. 51). La o săptămână după adoptarea *Caietului de sarcini*, CO aprobă noua organigramă a IPNA Compania șTeleradio-Moldovaö (Hotărârea nr. 8 din 26.01.2011 cu privire la instituirea, reorganizarea sau încetarea activității unor subdiviziuni ale IPNA Compania șTeleradio-Moldovaö) urmând, astfel, prevederile *Caietului de sarcini* și angajamentele luate de administrație cu referire la restructurarea serviciului public. Următorul document care a punctat aspecte referitoare la obiectul monitorizat îl constituie Hotărârea nr. 30 din 18.03.2011 și viza planul de implementare a reformei instituționale în IPNA Compania șTeleradio-Moldovaö. Conform acestui plan, implementarea noii organigrame, elaborarea fișelor de post și a normelor de muncă, dar și elaborarea noului mecanism de evaluare a performanței profesionale urmau să facă parte din etapa a doua a procesului, și să finalizeze în luna mai a anului 2011. Lucrurile nu au evoluat întocmai după schema dorită de administrație, date fiind mai multe circumstanțe nefavorabile (resursele financiare insuficiente, datoriile istorice, și mai târziu, criza managerială de la televiziune) astfel încât, după alegerea unui nou director TV pe 14 decembrie 2012, încheierea reformei structural-instituționale este preconizată pentru luna aprilie 2013.

În cadrul aceleiași ședințe a CO din 18.03.2011, prin Hotărârea nr. 33, s-a luat act de informația *Evaluarea performanțelor profesionale ale personalului IPNA Compania șTeleradio-Moldovaö*, prezentată de către directorul executiv al Asociației Presei Electronice (APEL), iar în temeiul aceluși document CO a recomandat Președintelui *șperfecționeze procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului IPNA Compania șTeleradio-Moldovaö în temeiul actului anexat* (Hotărârea nr. 33 din 18.03.2011). Deși CO nu a mai revenit în ședințele sale pe parcursul a aproape doi ani la acel document, *Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților*, elaborat de Companie, a fost aprobat la sfârșitul lunii februarie 2013. Pentru comparație, prezentăm varianta elaborată de societatea civilă, care, dacă ar fi fost preluată de către IPNA, ar fi economisit timp prețios și ar fi permis implementarea sistemului de evaluare a performanței profesionale mai devreme (Anexa 1).

Următorul pas în demararea procesului de evaluare l-a constituit Hotărârea CO nr. 45 din 27.04.2011 *șCu privire la determinarea calificării personalului*, urmat de ordinul Președintelui din 11.05.2011 cu același obiect. În procesul de restructurare radicală a Companiei (opțiune aprobată de Consiliul de Observatori prin Hotărârea nr. 106 din 30.08.2011), determinarea calificării a devenit imperioasă, deoarece urma ca procesul să continue cu evaluarea performanței profesionale.

Totuși, către 1 ianuarie 2012 serviciul public de radio și televiziune nu a reușit să ajungă la toate finalitățile fixate în *Caietul de sarcini*. Sistemul de bonus nu a putut fi implementat, dar subdiviziunile Companiei au lucrat asupra *Fișelor de post*, iar angajările au început să fie efectuate conform noii organigrame, care, la rândul ei, nu a fost aplicată în totalitate. În anul 2011 elementul reformativ la acest capitol s-a axat pe determinarea calificării, sau evaluarea/analiza posturilor, care implică fixarea unor standarde de performanță, și care constituie o parte componentă a procesului de evaluare. În aceste condiții, *Caietul de sarcini pentru anul 2012*, aprobat la mijlocul anului 2011 (Hotărârea nr. 95 din 19.07.2011, modificat prin Hotărârile nr. 48 din 25.05.2012, nr. 120 din 1.12.2012 și nr. 130 din 14.12.2012) fixează din nou aceste elemente drept priorități ale Companiei. Comparativ cu anul 2011, în 2012 formulările sunt mai exacte în ceea ce privește aspectul analizat, deși nu se stabilesc termene fixe. În textul documentului găsim următoarele obiective: *șîn anul 2012 va fi aplicat sistemul renovat de salarizare, orientat spre promovarea performanțelor și înlocuirea sistemului de onorarii. Ca urmare, va fi aplicat sistemul de bonusuri. La etapa de angajare, nivelul și treptele de salarizare sunt stabilite de angajator, în temeiul recomandărilor comisiilor de concurs, iar ulterior ó anual, în temeiul rezultatelor evaluării performanței salariaților de către o comisie specializată* (pag. 34).

Către 1 ianuarie 2013 IPNA preconiza *șaplicarea în volum deplin a noilor principii de salarizare, de normare a muncii, de evaluare și promovare profesională a angajaților în temeiul noilor organigrame* (pag. 39). În planul financiar pentru 2012 a fost introdus, pentru prima dată, compartimentul șbonusuri în dreptul

c ruia este trecut suma de 3333,3 mii lei. Începutul anului, îns , a dat peste cap mai multe inten ii ale administra iei Companiei publice. Pe 29 februarie Directorul TV i-a prezentat demisia, reforma structural-institu ional de la televiziune adoptând un ritm mai lent. Aceasta în condi iile în care IPNA Compania șTeleradio-Moldovaö are *Direc ii strategice de dezvoltare pentru anii 2010-2015* pe care trebuie s le urmeze indiferent de schimb rile la nivelul unuia sau al mai multor e aloane ale managementului.

La o distan de aproape jum tate de an de la ini ierea discu iilor despre noua modalitate de salarizare i punerea accentului pe evaluare ca parte a managementului institu ional în cadrul IPNA, CO adopt prin Hot rârea nr. 17 din 29.02.2012 *Regulamentul privind sistemul de salarizare în IPNA Compania șTeleradio-Moldovaö*, document modificat i completat prin alte dou Hot râri ale forului (nr. 32 din 23.03.2012 i nr. 95 din 17.10.2012). La mai pu in de o lun este aprobat i *Regulamentul privind sistemul de bonusuri* (Hot rârea nr. 33 din 23.03.2012) care prevedea implementarea sistemului de acordare a bonusurilor începând cu trimestrul II al anului 2012. Aplicarea acestei prevederi îns , a fost amânat , urmând ca bonusul de fidelitate s fie acordat începând cu 1 ianuarie 2013, iar cel de performan începând cu 1 aprilie 2013, conform Ordinului 75-C din 17 ianuarie 2013. Dat fiind faptul c nici în 2012 nu s-a ajuns la finalitatea privind aplicarea în volum deplin a noilor principii de salarizare i introducerea sistemului de bonusuri, *Caietul de sarcini pentru anul 2013*, aprobat prin Hot rârea Consiliului de Observatori nr. 135 din 26.12.2012, con ine din nou obiectivul aplic rii acestei p r i a reformei. La pagina 31 din *Caiet g sim urm torul pasaj: șsistemul de bonus-avantaj financiar, suma ad ugat (periodic), format din dou categorii: bonus de fidelitate i bonus de performan , va fi aplicat odat cu implementarea total a organigramei i a fi elor de postö*, iar în calitate de finalitate c tre 1 ianuarie 2014 Compania î i propune acela i lucru ca în anul precedent, i anume șaplicarea în volum deplin a noilor principii de salarizare, de normare a muncii, de evaluare i promovare profesional a angaja ilor în temeiul noilor organigrameö (pag. 62).

A adar, observ m c elementul reformei structural-institu ionale pe care îl analiz m în prezentul studiu de caz parcurge mai multe etape de la concept pân la implementarea deplin . Date fiind mai multe circumstan e obiective i subiective, ceea ce s-a planificat nu a putut fi aplicat întocmai. Totu i, cele dou documente aprobate de c tre Consiliul de Observatori (*Regulamentul privind sistemul de salarizare în IPNA Compania șTeleradio-Moldovaö* i *Regulamentul privind sistemul de bonusuri*) constituie baza pentru implementarea cu succes a prevederilor acestora în urm toarea perioad . Dup aprobarea *Regulamentului cu privire la evaluarea performan elor profesionale ale salaria ilor*, cele trei documente vor putea fi implementate concomitent, astfel încât, al turi de organigram , s conduc la finalizarea reformei ini iate în 2010. Cert este c procesul de evaluare a performan ei profesionale trebuie demarat cât mai curând posibil. Factorii de decizie sunt con tien i de eventualele riscuri, inclusiv nemul umiri, dezbateri, contest ri sau chiar atacuri, întâmplare în 3 ani de la ini ierea reformei, dar tergiversarea este mai periculoas , pentru c atrage depistarea iminent a caren elor în procesul de management al institu iei.

b) implementare la nivel de subdiviziuni: Radio Moldova Actualit i

Radio Moldova Actualit i este primul departament de la *Radio Moldova* restructurat în cadrul reformei radicale de la IPNA Compania șTeleradio-Moldovaö. Procesul de reformare structural-institu ional a respectivei subdiviziuni s-a încheiat în anul 2011 i, conform ideii concepute în documentele men ionate anterior, asupra angaja ilor acestui departament ar fi trebuit deja s se aplice sistemul de bonusuri i evaluarea performan ei profesionale. Deoarece s-a decis ca respectivele verigi ale reformei s se implementeze la nivelul întregii Companii, deci dup ce toate subdiviziunile vor fi fost restructurate, salarii i de la *Radio Moldova Actualit i* nu au fost supu i evalu rii i nici nu au beneficiat de bonusuri în aceast perioad .

În departamentul *Radio Moldova Actualit i* sunt angajate 39 de persoane divizate în dou categorii: angaja i de baz (în state) i angaja i prin prest ri servicii. Fiecare angajat are o *Fi de post* elaborat de c tre redactorul- ef i, de i managerul este con tient de faptul c unele *Fi e* mai au nevoie de modific ri i redact ri, documentele au fost semnate i contrasemnate de angajator, angajat i superiorul ierarhic, colaboratorii ghidându-se, la modul teoretic, de prevederile acestora. *Fi ele de post* au o structur -standard pentru to i angaja ii, cu urm torul con inut:

1. Subdiviziunea
2. Postul
3. Obiectivul strategic al postului
4. Ocupantul postului

5. Nivelul postului
6. Statutul postului
7. Integrarea în structura instituțională
8. Competențele (cerințele postului, studii, experiența, cunoștințele, aptitudinile)
9. Responsabilități (profesionale, materiale, etice. Incompatibilități)
10. Condițiile postului (programul de lucru, grafic, deplasări)
11. Norma zilnică
12. Bonus (performanța profesională)
13. Evaluarea profesională
14. Dispoziții finale

În funcție de post, volumul *Fi ei* variază, dar nesemnificativ, în medie având 3 pagini pe care sunt expuse toate obligațiile angajatului. În toate *Fi ele* este prevăzut bonusul ca metodă de apreciere a performanței profesionale, dar și evaluarea propriu-zisă, care urmează să fie efectuată o dată pe an. Conform prevederilor *Regulamentului cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților*, înșă, evaluarea performanțelor se va efectua o dată la doi ani, deci toate *Fi ele de post* urmează să fie modificate în acest sens.

În ceea ce privește onorarea angajamentelor din *Fi a de post*, adesea controlul se poate realiza mai mult la nivel cantitativ (de exemplu, un reporter trebuie să realizeze cel puțin 4 materiale pe zi), și mai puțin la cel calitativ. Asta pentru că nu există un organ care să urmărească în permanență respectarea angajamentelor din *Fi a de post* și doar în caz de anumite încălcări mai grave/repetate, se întrunesc: redactorul-șef, redactorul-șef adjunct, editorii și alte persoane implicate pentru a discuta/analiza situația. Tot aspectul cantitativ îl regăsim în tabelul existent în departamentul *Radio Moldova Actualități* numit *ș Volumul de solicitare și norme de prezentare a materialelor de către salariații Redacției Actualități Radio în contul salariului de funcție pe lună*. Prin completarea acestui tabel de către secretarul de redacție (este unica redacție care are un secretar), este dusă o evidență a materialelor realizate în fiecare lună, unde se indică și gradul de realizare a normei. Aici se notează numărul de materiale și emisiuni realizate pe lună, materialele difuzate, materialele respinse, materialele calculate din emisiuni, emisiuni realizate și prezentate pentru normă, ediții informative prezentate, numărul de ore lucrate. Un chestionar anonim, constituit din 13 întrebări (vezi Anexa 2) și la care au răspuns 9 angajați ai redacției, arată că aceștia își onorează angajamentele din *Fi a de post* în totalitate (3 persoane) sau aproape în totalitate (6 persoane).

În aceeași ordine de idei, deși *Regulamentul privind sistemul de bonusuri* a fost adoptat și este plasat pe site-urile oficiale ale IPNA Compania Șteleradio-Moldova (www.trm.md), angajații *Radio Moldova Actualități* și cunosc superficial esența acestui document (4 persoane din 9 câte au răspuns la chestionar), unii dintre ei susținând chiar că nu știu nimic despre acest sistem (5 persoane). De asemenea, metodologia de evaluare a performanței profesionale, care se conține în *Regulamentului cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților*, rămâne un subiect neclar pentru angajați (9 persoane din 9 au făcut această afirmație). Unul dintre angajații care cunosc, totuși, despre existența sistemului de bonusuri și-ar fi dorit ca acesta să presupună evaluarea pe sistemul de ș-ș și nu de ș+ö, cum prevede *Regulamentul* (documentul stipulează că : 4.2. *Bonusul de performanță se acordă salariatului care, pe parcursul trimestrului, și-a depășit obligațiile prevăzute în fișa de post; 4.3. Bonusul de performanță poate fi acordat salariatului care, pe parcursul trimestrului, a înregistrat realizări profesionale deosebite, în limitele obligațiilor prevăzute în fișa de post; 4.4. Bonusul de performanță nu se acordă salariatului care, pe parcursul trimestrului: 4.4.1. a avut sancțiuni disciplinare; 4.4.2. nu și-a îndeplinit obligațiile prevăzute în fișa de post; 4.4.3. nu a avut realizări profesionale deosebite, în limitele obligațiilor prevăzute în fișa de post*). Adică, *Regulamentul* prevede acordarea sau neacordarea de bonusuri, în dependență de activitățile angajatului prevăzute în *Fișa de post*, și nu spune nimic despre retrogradare, sau sancționare financiară, în cazul în care cel evaluat nu și-a îndeplinit obligațiile stipulate în respectivul document. După familiarizarea cu textul *Regulamentului cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților* și al discuțiilor cu Președintele IPNA, a devenit clar faptul că vorbim despre două elemente mai mult sau mai puțin independente ale reformei, iar *Regulamentul* cu privire la bonusuri nu a fost conceput să prevadă altceva decât acordarea sau neacordarea acestora. Prin urmare, cel de-al doilea document spune expres despre măsurile care urmează să fie luate în raport cu angajatul care nu demonstrează performanță, bonusurile constituind unul dintre temeiurile avansării, menținerii sau destituirii din funcția de înalt. Totuși, confuzia există la nivel de angajați, deci interesul administrației urmează să fie acela de a clarifica lucrurile. Odată cu aplicarea propriu-zisă a sistemului de bonusuri și, mai târziu, a evaluării performanțelor profesionale, angajații cu siguranță vor fi mai interesați și să cunoască și metodologia de evaluare a performanței profesionale pentru a ști și în elege cum și pentru ce vor fi evaluați. Din acel moment noțiunile

de criterii de performanță (care stabilesc ce trebuie făcut) și standarde de performanță (care înseamnă cât și cum trebuie făcut), nu vor constitui niște necunoscute pentru angajați. Sarcina managerilor de acum încolo constă în informarea subalternilor despre implementarea sistemului de bonusuri și a metodologiei de evaluare a performanței profesionale, iar exactitatea și transparența urmează să constituie cele mai importante unelte.

În contextul celor menționate mai sus, este evident faptul că dacă un anumit element al reformei nu este implementat, sau este în fază primară de implementare, alte verigi care îl completează sunt slabe sau inexistente. În cazul *Radio Moldova Actualități*, dacă procesul de evaluare a performanței profesionale este în fază incipientă, nu putem vorbi despre calitatea fișelor lunare de monitorizare a activității angajaților, pentru că acestea nu există, deocamdată. Ele vor trebui, însă, elaborate în cel mai scurt timp (sistemul de bonusuri fiind implementat de la 1.01.2013 și 1.04.2013, iar conform ordinului Președintelui nr.75-C din 17 ianuarie 2013 *Fișa de evidență lunară a performanței profesionale individuale* și *Fișa de evidență a performanței subdiviziunii pe parcursul trimestrului* vor trebui elaborate și prezentate spre aprobare până la 10 februarie 2013). În acest sens, tabelul *ș Volumul de solicitare și norme de prezentare a materialelor de către salariații Redacției Actualității Radio în contul salariului de funcție pe lună* ar putea servi ca punct de pornire pentru redacție.

În continuarea aceleiași idei, odată cu demararea procesului de evaluare a performanței profesionale a angajaților IPNA, ar fi trebuit creat, conform ideii inițiale, și *Consiliul de evaluare a performanței profesionale*, care ar fi trebuit să activeze în baza *Regulamentului cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților*, a *Regulamentului privind sistemul de bonusuri* și a *Regulamentului privind sistemul de salarizare în IPNA Compania șTeleradio-Moldovaö*. Crearea acestui Consiliu, însă, nu este prevăzută în *Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților*. Documentul stipulează, în acest sens, crearea, la necesitate, a *Comisiei de contestare a entităților menite să examineze litigiile apărute în procesul de evaluare a performanței salariatului* (p.1), evaluarea propriu-zisă fiind lăsată în grija evaluatorului - *persoană cu funcție de conducere din cadrul instituției în care își desfășoară activitatea salariatul evaluat sau, după caz, care coordonează activitatea acestuia* (p.1). Deocamdată, ca etapă inițială în procesul de evaluare, în cadrul *Radio Moldova* există și funcționează *Comisia de determinare a calificării salariaților*, componența creia diferă de la un departament la altul, și care a fost creată în procesul reformei instituționale pentru angajarea/reangajarea personalului conform noilor state. Comisia activează în baza unui *Regulament* general de funcționare aprobat prin ordinul Președintelui IPNA nr. 308-C din 11.05.2011, dar și în baza *Regulamentelor* elaborate pentru fiecare departament, respectiv *Comisie*, separat. Angajații *Radio Moldova Actualități* au încheiat procesul de evaluare prin prisma acestei *Comisii*, urmând să treacă la următoarea etapă.

Alte două documente importante pot fi menționate în contextul procesului de determinare a calificării angajaților, și anume: *Fișa de referință* și *Fișa de determinare a calificării angajaților*. Prima se completează de către superiorul direct al angajatului, iar a doua - de serviciul resurse umane, nu înainte, însă, ca membrii *Comisiei de determinare a calificării* să fixeze în ea întrebările adresate în cadrul edinței de concurs, precum și răspunsurile la acestea. În cazul *Radio Moldova Actualități*, toți corespondenții zonali au o fișă de referință, în care redactorul-șef le evaluează activitatea și își expune opinia privind continuarea sau încetarea colaborării cu fiecare subaltern în parte. Prin același proces au trecut toți angajații redacției conform noii organigrame și a noilor state de personal. În acest context, deși practica în alte domenii arată că fișa de referință constituie o parte componentă a procesului de evaluare profesională și se completează de către șeful direct al angajatului, în cazul IPNA Compania șTeleradio-Moldovaö poate ar fi indicat ca această fișă, în condițiile în care rămâne valabilă ca și denumire (termenul *fișă de referință* este aplicat mai degrabă sistemelor informatice de operare și informaticale), alături de cea de determinare a calificării angajaților, să fie completată de membrii comisiei de evaluare a performanței profesionale, sau, pentru că s-a renunțat la această idee, de către evaluator.

După cum am menționat anterior, managerii IPNA Compania șTeleradio-Moldovaö au decis ca partea reformei care se referă la sistemul de bonusuri și la evaluarea performanței profesionale să fie implementată atunci când și Radiodifuziunea și Televiziunea vor fi finalizat în totalitate reforma structural-instituțională. Totuși, conducerea *Radio Moldova* a încercat, fără succes, să obțină aprobarea pentru implementarea sistemului de bonusuri separat de Televiziune. Alegerea unui nou director TV în decembrie 2012 a determinat luarea deciziei de a implementa sistemul de bonusuri și de a începe procesul de evaluare a performanței profesionale la nivelul întregii Companii, din trimestrul II al anului curent (2013). În felul acesta, angajații tuturor subdiviziunilor vor fi puși în condiții egale pentru a demonstra performanța. Referindu-ne la *Radio Moldova Actualități*, printre primele departamente reformate, deși despre bonusuri se vorbește de mai mult timp, angajații nu au beneficiat de ele în această perioadă. Totuși, unor colaboratori ai redacției le-au fost oferite

premierii b ne ti, în baza unor demersuri scrise de redactorul- ef, atunci când s-au implicat activ (i calitativ) în mediatizarea unor evenimente importante, la nivel na ional (de exemplu, în cazul reflect rii vizitei cancelarului german Angela Merkel în Republica Moldova). Reiter m, în acest context, faptul c , indiferent de schimb rile la nivel de management, reforma ini iat trebuie s continue. Deci, criza managerial de la Televiziune nu trebuia s constituie o justificare a neimplement rii sistemului de bonusuri i a evalu rii performan ei profesionale în subdiviziunile *Radio Moldova* care au finalizat reforma structural-institu ional .

c) implementare la nivel de subdiviziuni: Programe i planificare TV

Departamentul Programe i planificare TV are 11 angaja i. În cadrul reformei structural-institu ionale, pentru fiecare dintre ei a fost elaborat *Fi a de post* care cuprinde obliga iile angajatului. Toate *Fi ele* sunt semnate i contrasemnate în 2011 dar, din spusele managerului departamentului, documentele sunt rev zute în fiecare an. Din *Fi ele de post* la care am avut acces am observat c , de i sunt semnate, deci func ionale i legitime, unele dintre ele con in semne de întrebare i sublinieri din partea superiorului. Textele *Fi elor* se con in pe 3-4 pagini. Structura *Fi ei de post* de la TV este similar celei de la Radio, cuprinzând 13 puncte esen iale i *Dispozi ii finale*. În dependen de post, obliga iile angajatului sunt i ele diferite, cu grad de complexitate diferit. Cea mai voluminoas parte a *Fi ei* o constituie punctul 9 - responsabilit i profesionale. Majoritatea angaja ilor au fixate 15 asemenea responsabilit i, iar un regizor TV ó 21. Ultimele trei se repet la cea mai mare parte dintre colaboratori, i sunt redactate în felul urm tor: 13. *În cazuri de for major , ac ioneaz conform normelor în vigoare în Companie i contacteaz operativ Directorul de programe i/sau Directorul TV, Pre edintele Companiei, dup caz;* 14. *La solicitarea superiorului ierarhic particip la forme de instruire locale/interna ionale sau la diverse forme de preg tire i perfec ionare profesional ;* 15. *Realizeaz orice alt sarcin trasat de c tre superiorul ierarhic în limitele competen ei i preg tirii sale profesionale.*

Impresionant este lista responsabilit ilor profesionale din *Fi a de post* a efului Departamentului ó 32 de puncte. Poate prea multe, pentru un manager, a c rui activitate trebuie s se bazeze, în special, pe coordonare i gestionare. Anumite responsabilit i fixate în *Fi a de post* în discu ie pot fi în mod sigur delegate, activitate care constituie nemijlocit un element al managementului (de exemplu, activit ile prev zute în urm toarele puncte: 11. *organizeaz concursuri de programe TV;* 22. *cunoa te informa iile transmise zilnic de agen iile de pres , presa intern i interna ional , alte posturi TV;* 23. *sesizeaz serviciul de între inere i asisten în leg tur cu defec iunile observate i verific remedierea lor;* 28. *r spunde plângerilor publicului, dac sunt pe departament*).

La capitolul onorarea angajamentelor din *Fi a de post*, atât managerul, cât i angaja ii departamentului afirm c nu exist probleme i c subalternii îndeplinesc prevederile *Fi ei* (10 persoane din 10 câte au r spus la chestionarul distribuit în cadrul departamentului, afirm c realizeaz toate prevederile din *Fi a de post*). Totu i, este dificil s apreciem gradul de veridicitate al acestei afirma ii, din moment ce angaja ii lucreaz șla sovisteö i nu sunt verifica i de un organ specializat. Deocamdat , eful departamentului este cel care urm re te activitatea fiec rui subaltern, atât prin prezen a fizic la serviciu, cât i prin calitatea activit ilor. Putem vorbi aici de o monitorizare sumar i nu de un mecanism sau un proces fundamentat pe o metodologie exact de evaluare. Eviden a i evaluarea activit ilor prev zute de *Fi a de post* a fiec rui angajat se efectueaz , în cadrul *Departamentului Programe i Planificare TV*, prin intermediul rapoartelor s pt mânale (în care angaja ii raporteaz activit ile pentru fiecare zi), bilunare i lunare întocmite de angaja i. Acest lucru este salutabil, pe de o parte, or managerul î i poate crea o imagine despre activitatea subalternilor s i. Pe de alt parte, îns , în cazul în care nu este implementat mecanismul de evaluare a performan ei profesionale, gradul de subiectivitate este destul de mare, evaluarea fiind pasibil de o marj de eroare ridicat , oricât de bine i-ar cunoa te managerul subalternii.

Dac vorbim de metodologia de evaluare a performan ei profesionale, situa ia în cazul Televiziunii nu difer de cea de la Radio, întrucât nici sistemul de bonusuri i nici procesul de evaluare a performan ei profesionale nu sunt implementate. Cel mai probabil, această metodologie va fi cunoscut de c tre angaja ii *Departamentului Programe i Planificare TV* odat cu adoptarea *Regulamentului cu privire la evaluarea performan elor profesionale ale salaria ilor* i cu aplicarea *sistemului de bonusuri*. Prin extensiune, fi ele lunare de monitorizare cantitativ i calitativ a activit ii angaja ilor nu sunt deocamdat elaborate, dar, a a cum în cazul *Radio Moldova Actualit i* tabelul de eviden a muncii poate constitui o baz pentru o astfel de fi , în cazul *Departamentului Programe i Planificare TV* rapoartele s pt mânale/bilunare/lunare pot avea

acela i rol. De asemenea, ca i în cazul *Radio Moldova*, la TV nu exist un *Consiliu de evaluare a performan elor profesionale*, i nici nu urmeaz s fie creat.

III. Constat ri si recomand ri:

În urma monitoriz rii derul rii reformelor ini iate la IPNA Compania șTeleradio-Moldovaö pe segmentul evalu rii performan ei profesionale constat m urm toarele:

- Consiliul de Observatori a aprobat *Regulamentul privind sistemul de salarizare în IPNA Compania șTeleradio-Moldovaö* i *Regulamentul privind sistemul de bonusuri*, dou documente-cheie pentru segmentul analizat. Totu i, un al treilea document, la fel de important pentru procesul de evaluare, i anume *Regulamentul cu privire la evaluarea performan elor profesionale ale salaria ilor*, abia urmeaz s fie aprobat.
- Consiliul de Observatori nu a revenit la deciziile adoptate cu referire la subiectul analizat în scopul verific rii modului de aplicare. În acest sens, este necesar fortificarea segmentului *control* al managementului institu ional în cazul e alonului superior al administra iei IPNA Compania șTeleradio-Moldovaö.
- Deciziile, odat adoptate de c tre Consiliul de Observatori, sunt relativ des modificate. Faptul indic o reac ie prompt a CO la schimb rile intervenite, dar, în acela i timp, i o calitate nu tocmai satisf c toare a deciziilor. Deciziile judicioase, luate în urma unei analize complexe i profunde a situa iei, las mai pu în loc pentru modific ri i ofer posibilit i i timp pentru luarea deciziilor noi, necesare reformei.
- Întârzierea aplic rii sistemului de evaluare a performan ei nu este pe deplin îndrept it . De i este o problem sensibil , direct legat de factorul uman, amânarea solu ional rii ei înseamn perpetuarea problemei. În acest sens, sunt recomandabile ac iuni mai hot râte din partea administra iei, dar i un control periodic al deciziilor din partea Consiliului de Observatori.
- În condi iile în care s-a decis implementarea sistemului de bonusuri i aplicarea evalu rii performan ei profesionale a angaja ilor de la 1.04.2013, este recomandabil ca managerii de la Radio i Televiziune s asigure gradul adecvat de preg tire a tuturor subdiviziunilor pentru implementarea acestei p r i a reformei.
- Toate categoriile de angaja ii din departamentele monitorizate au *Fi de post*. Fi ele sunt func ionale dar necesit actualizare periodic , la acordul p r ilor, în func ie de noile sarcini de produc ie. Este necesar ca efii de subdiviziuni s înceap elaborarea fi elor lunare de monitorizare a activit ii angaja ilor.
- Etapa de evaluare a performan ei profesionale în cadrul IPNA Compania șTeleradio-Moldovaö va succede etapa de determinare a calific rii. Sunt dou procese iminent necesare, dar, pentru reu it , între care nu trebuie s fie un interval de timp prea mare. Exemplul *Radio Moldova Actualit i*, departament care, de i a încheiat determinarea calific rii în 2011, va putea beneficia de bonusuri din aprilie 2013 (dac nu intervine nimic), nu este unul de urmat.
- Implementarea sistemului de bonusuri i a metodologiei de evaluare a performan ei profesionale, necesit , din punctul nostru de vedere, crearea Consiliului/Consiliilor de evaluare a performan ei profesionale. Pentru ca acest proces s fie finalizat în termeni rezonabili i s aib un feed-back pozitiv, ar fi indicat ca respectivele Consilii s fie create cu cel pu în o lun înainte, iar membrii lor - instrui i adecvat pentru o activitate de pionerat în cadrul Companiei. Pentru eficientizarea procesului i în vederea utiliz rii ra ionale a timpului, suger m cooptarea în Consiliile de evaluare a performan ei profesionale a unor speciali ti din afara Companiei (de exemplu reprezentan ii ONG-urilor de specialitate, profesori de la Facult ile de profil, profesioni ti din domeniu, i asta chiar cu povara de a fi remunera i).
- Etapa evalu rii prin care se determin calificarea angajatilor este propice pentru ca factorii de decizie din cadrul IPNA Compania șTeleradio-Moldovaö s fortifice elementul *managementul bazat pe obiective* al procesului de gestionare a institu iei prin implicarea subalternilor în stabilirea obiectivelor subdiviziunilor/departamentelor/Companiei. În acela i context, ar fi binevenit i benefic un efort al administra iei în vederea elimin rii confuziei în în elegerea de c tre salaria i a specificului acestei p r i a reformei.
- Procesul evalu rii, ca parte a reformei, trebuie s finalizeze cu situa ia în care nivelul salariz rii fiec rui angajat este direct propor ional cu gradul performan ei sale profesionale. Aceast parte a reformei constituie un test dificil pentru administra ie i o provocare demn de o abordare profund i serioas .

Felul cum va fi implementat și gestionat în termeni de consecințe, va adăuga sau va scădea din calitatea managementului la IPNA Compania șTeleradio-Moldovaö.

Anexa 1

Evaluarea performanțelor profesionale ale personalului IPNA Compania șTeleradio-Moldovaö Preliminarii

Scopul evaluării profesionale a angajaților IPNA Compania șTeleradio-Moldovaö constă în aprecierea rezultatelor individuale obținute, având la bază atribuțiile și sarcinile de serviciu concretizate în Planul individual de activitate, precum și prioritățile stabilite la nivel de subdiviziuni și Companie. Evaluarea performanțelor permite dimensionarea corectă a obiectivelor, determinarea necesităților de perfecționare profesională a angajaților, identificarea devierilor de la obiectivele stabilite și efectuarea corecțiilor necesare.

Rezultatele evaluării servesc drept temelie pentru luarea unor decizii manageriale cu privire la personal: promovarea, menținerea sau retrogradarea în funcție, stabilirea retribuirii muncii prestate etc.

De asemenea, evaluarea profesională constituie un instrument de management, care îi ajută pe conducătorii de subdiviziuni să planifice, să organizeze și să monitorizeze eficient activitatea pe care o desfășoară.

Noțiuni-cheie

Performanță profesională ó nivel de eficiență atins de angajat în îndeplinirea atribuțiilor profesionale specifice postului pe care îl ocupă, într-un anumit context organizațional, pe perioada evaluată.

Monitorizarea performanței profesionale individuale ó activitate realizată de către evaluator, care are drept scop identificarea progresului/regresului înregistrat de către angajatul din subordine în realizarea obiectivelor stabilite și în exercitarea atribuțiilor de serviciu. Monitorizarea se efectuează prin completarea lunar/trimestrială a Fișei de monitorizare a performanței profesionale de către evaluator. Fișa de monitorizare a performanței profesionale este elaborată de către evaluator în funcție de specificul subdiviziunii și este aprobată de administrația instituției.

Evaluarea performanței profesionale ó ansamblu de proceduri standardizate vizând obținerea informațiilor într-un sistem de ierarhie managerială cu privire la comportamentul profesional al personalului Companiei.

Perioada evaluată ó perioadă pentru care se face evaluarea performanțelor profesionale ale personalului (de regulă 1 an).

Evaluator ó managerul subdiviziunii unde își desfășoară activitatea angajatul sau, după caz, persoana care coordonează activitatea angajatului respectiv.

Consiliu de evaluare ó entitate constituită de administrația Companiei, responsabilă de procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului.

Obiective individuale de activitate ó priorități fixate în Planul individual de activitate al angajaților care vizează rezultatele scontate ce urmează să fie realizate în perioada evaluată.

Criterii de evaluare ó instrument cu ajutorul căruia se măsoară nivelul performanțelor obținute de către angajat și permite determinarea gradului de îndeplinire a Planului individual de activitate.

Planul individual de activitate ó totalitatea obiectivelor/sarcinilor stabilite pentru a fi îndeplinite pe parcursul perioadei evaluate.

Raport de evaluare a performanței profesionale individuale ó document întocmit de către evaluator, la finele etapei monitorizate, care conține informații generalizate/sintetizate cu privire la modul și nivelul de realizare a Planului individual de activitate. Raportul de monitorizare va conține, cel puțin, următoarele compartimente: rezultatele îndeplinirii Planului individual de activitate pe perioada evaluată (obiective asumate, indici cantitativi, indici calitativi, competență profesională, perfecționare profesională .a.); comportamentul angajatului (disciplină, colegialitate, corectitudine, acuratețe, atitudine prietenoasă .a.); trăsăturile de personalitate ale angajatului (responsabilitate, adaptabilitate, creativitate, spirit de inițiativă, loialitate, spirit de echipă, comunicativitate .a.); comentarii; concluzii și recomandări. Raportul de monitorizare a performanței profesionale individuale, semnat de evaluator și de angajat, este prezentat Consiliului de evaluare în termenele stabilite în Statutul acestuia. În cazul în care angajatul contestă aprecierea dată, consemnează faptul într-un compartiment separat din Raport.

Fișă de evaluare ó document completat separat de către membrii Consiliului de evaluare în temeiul Raportului de monitorizare a performanței profesionale individuale. Fișa conține date despre modul și gradul de îndeplinire a Planului individual de activitate de către angajați.

Raport de evaluare final : document unic, cuprinzând date sintetizate din Fișele de evaluare, întocmit și semnat de către președintele Consiliului de evaluare, membrii Consiliului și care este prezentat administrației în vederea luării deciziilor vizând politicile de personal.

Standarde de îndeplinire a atribuțiilor ó ansamblu de reguli, norme (inclusiv privind volumul de muncă) și rigori prestabilite care trebuie aduse la cunoștință angajatului și respectate de către acesta în activitatea sa profesională.

Calificativ de evaluare ó apreciere dat de Consiliul de evaluare angajatului pentru perioada evaluat , care poate servi drept temei de promovare, men inere sau retrogradare a acestuia din func ie.

Calificative de evaluare

Excep ional ó angajatul a înregistrat performan e profesionale ce dep esc standardul de îndeplinire a atribu iilor prev zute de Fi a de post (5 puncte).

Foarte bine ó angajatul a înregistrat performan e profesionale ce corespund întocmai cu activit ile pe care acesta i le-a asumat, activit i prev zute în Fi a de post (4 puncte).

Bine - angajatul a înregistrat performan e profesionale ce se situeaz în limitele superioare ale standardului de îndeplinire a atribu iilor prev zute de Fi a de post (3 puncte).

Satisf c tor ó angajatul a înregistrat performan e profesionale în limitele inferioare ale standardului de îndeplinire a atribu iilor prev zute de Fi a de post (2 puncte).

Nesatisf c tor ó angajatul a înregistrat performan e profesionale sub limita minim a standardului de îndeplinire a atribu iilor prev zute de Fi a de post (1 punct).

IPNA Compania șTeleradio-Moldovaö **Fi de evaluare** **Date generale**

Angajatul	
Func ia de inut	
Subdiviziunea	
Perioada evaluat	
Membrii Consiliului de evaluare	
Data complet rii	

I. Rezultate Plan individual

Nr.	Criterii de evaluare	Punctaj calificativ de evaluare				
		5	4	3	2	1
1.	Obiective realizate vs obiective asumate					
2.	Volumul de munc realizat					
3.	Calitatea muncii prestate					
4.	Grad de competen profesional					
5.	Grad de respectare a normelor juridice					
6.	Grad de respectare a normelor profesionale					
7.	Dezvoltare profesional					
Media punctaj:						

II. Comportament profesional

Nr.	Criterii de evaluare	Punctaj calificativ de evaluare				
		5	4	3	2	1
1.	Disciplin					
2.	Corectitudine					
3.	Colegialitate					
4.	Punctualitate					
5.	Acurate e					
6.	Receptivitate					
7.	Atitudine prietenoas					
Media punctaj:						

III. Tr s turi de personalitate

Nr.	Criterii de evaluare	Punctaj calificativ de evaluare				
		5	4	3	2	1
1.	Responsabilitate					
2.	Loialitate					
3.	Creativitate					
4.	Adaptabilitate					
5.	Spirit de echip					
6.	Spirit de ini iativ					
7.	Spirit autocritic					

8.	Comunicativitate					
Media punctaj:						
Total punctaj compartimente:						
Rezultatele interviului cu angajatul (în cazul în care acesta contest Raportul de monitorizare)						
IV. Comentarii						
- raport monitorizare evaluat:						
- evaluare angajat:						
V. Concluzii și recomandări						
VI. Calificativ acordat:						

Pre edintele Consiliului de Evaluare

Membri:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Anexa 2

CHESTIONAR

1. Numi și subdiviziunea în care activați	
2. De cât timp activați în subdiviziune?	
3. Aveți fi de post?	
4. Cunoașteți stipulările fi ei de post?	
5. Câte dintre obligațiile din fi a de post le onorați zilnic?	
6. Cunoașteți metodologia în baza căreia v este evaluat activitatea?	
7. Cum este evaluat activitatea Dvs. zilnic ?	
8. Există în cadrul departamentului în care activați un organ de evaluare a performanței profesionale?	
9. Dacă da, cum apreciați activitatea acestui organ? (de câte ori se întrunește, cum sunteți evaluat)	
10. Cunoașteți în ce constă sistemul de acordare a bonusurilor?	
11. Vi s-au acordat bonusuri? Dacă da, în baza căror criterii de apreciere?	
12. Considerați că bonusurile sunt acordate corect?	
13. Alte mențiuni (notați orice vi se pare relevant în ceea ce privește noua modalitate de evaluare a performanței dvs. profesionale)	