

Guide d'évaluation professionnelle

Performance Appraisal Guide

Guía de evaluación personal

2001



Union internationale des télécommunications
International Telecommunication Union
Unión Internacional de Telecomunicaciones



Table des matières

	<i>Page</i>
Guide d'évaluation professionnelle	1
Lignes directrices pour remplir le formulaire	3
Annexe	
Définition des termes utilisés pour le formulaire d'évaluation professionnelle	11
Evaluation périodique – Formulaire	15

Table of Contents

	<i>Page</i>
Performance Appraisal Guide	19
Guidelines for completion of the form.....	21
Annex	
Definitions of terms used in performance appraisal	29
Periodical performance appraisal – Form.....	33

Índice

	<i>Página</i>
Guía de evaluación personal	37
Instrucciones para rellenar el formulario.....	39
Anexo	
Definiciones de los términos utilizados en la evaluación personal.....	47
Evaluación personal periódica – Formulario	51

Guide d'évaluation professionnelle

Le présent guide a pour objet d'expliquer ce qu'est l'évaluation professionnelle et comment elle s'inscrit dans la politique de l'UIT en matière de développement et de gestion des ressources humaines, et il vise à faciliter l'utilisation du nouveau formulaire d'évaluation professionnelle. On trouvera dans l'annexe du présent guide un glossaire des termes techniques.

Introduction

L'évaluation professionnelle est un outil destiné à promouvoir la culture d'entreprise de l'UIT en favorisant l'obligation de rendre compte et la responsabilité. Son objectif ultime est d'optimiser la qualité du travail aux niveaux de l'individu, de l'équipe et de l'organisation, et de valoriser le perfectionnement des fonctionnaires de l'Union.

La nouvelle procédure d'évaluation professionnelle appliquée par l'UIT vise à apprécier le travail des membres du personnel et déterminer les domaines dans lesquels ils doivent s'améliorer.

Afin de pouvoir travailler plus efficacement, les membres du personnel doivent savoir quelle est la mission de l'UIT, ce que l'on attend d'eux et quelle est leur place dans l'Organisation. Pour les aider, il faut établir un ensemble cohérent et intégré d'objectifs personnels qui découlent des objectifs stratégiques et opérationnels de l'Union et de ses unités de travail.

Les principaux éléments du système sont les suivants: définition d'objectifs pour l'année suivante, dialogue constant entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés, évaluation chaque année ou tous les deux ans du travail et des compétences et, enfin, établissement de plans de formation et de carrière.

Comme cela est expliqué plus haut, les objectifs personnels sont des buts précis fixés, d'un commun accord par le fonctionnaire concerné et son ou ses supérieurs hiérarchiques, pour une durée déterminée. Ces objectifs représentent les priorités pour la période considérée et devraient être axés sur les résultats escomptés du point de vue de la qualité et du volume du travail, du respect des délais, etc. Ils ne doivent pas être une répétition des attributions et des responsabilités énoncées dans la description d'emploi.

Les compétences sont un ensemble d'aptitudes, de qualités et de comportements qui ont un rapport direct avec la bonne exécution du travail. Au terme de la période d'évaluation, les fonctionnaires seront notés sur la façon dont ils ont atteint leurs objectifs et ont fait preuve des compétences requises pour leur travail.

L'évaluation professionnelle est un élément important du processus de gestion des carrières, car elle permet d'apprécier le travail des fonctionnaires et d'aider ainsi l'UIT à prendre les décisions d'affectation, de transfert ou de promotion. L'évaluation porte aussi sur les besoins de formation, de sorte que les membres du personnel puissent mieux travailler dans le cadre de leur emploi actuel et améliorer leurs perspectives de carrière.

Le système d'évaluation professionnelle s'applique à tous les fonctionnaires D2 compris recrutés au titre d'un contrat permanent, de durée déterminée, MRT ou de stage.

En principe, les rapports d'évaluation sont établis tous les ans, à moins que les supérieurs hiérarchiques estiment que l'établissement d'un rapport n'est pas requis pour une année particulière (auquel cas le Département du personnel doit en être informé et, avec son accord, le rapport peut être établi l'année suivante). L'intervalle entre deux rapports ne peut pas dépasser deux ans. Les rapports sont établis simultanément pour tous les fonctionnaires du département, du service ou de l'unité. Toutefois, cela se justifie pour des raisons administratives (prolongation de contrat, promotion, candidature à un emploi, etc.), un rapport d'évaluation peut être établi dans l'intervalle, à la demande du fonctionnaire, de son supérieur hiérarchique ou du Département du personnel.

Depuis le 1^{er} mars 2001, l'augmentation annuelle n'est plus subordonnée à la remise d'un rapport d'évaluation, mais à une procédure distincte, qui est décrite dans l'Ordre de service N° 01/02.

Les principaux buts de l'évaluation professionnelle sont les suivants:

- a) améliorer le travail de l'intéressé, et, par voie de conséquence, contribuer à la réalisation des objectifs de l'unité de travail et de l'organisation;
- b) fixer des objectifs pour la période qui suit, d'un commun accord entre le supérieur hiérarchique et le fonctionnaire, et convenir de critères d'évaluation;
- c) améliorer l'objectivité de l'évaluation des fonctionnaires en la faisant par rapport à des buts et mettre l'accent sur les compétences;
- d) améliorer la communication et la compréhension entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés en ce qui concerne les responsabilités inhérentes à l'emploi, les objectifs à atteindre et l'environnement de travail;
- e) déterminer les besoins de formation et de perfectionnement des fonctionnaires.

Le nouveau formulaire d'évaluation professionnelle a été élaboré après consultation du Comité consultatif mixte et du Comité de coordination. Il se fonde par ailleurs sur les lignes directrices et principes révisés recommandés par la CFPI pour l'évaluation professionnelle et la gestion du personnel.

Lignes directrices

pour remplir le formulaire (ci-joint)

Partie 1 – Notice personnelle

Cette partie est remplie par le Département du personnel. La date à laquelle l'évaluation doit être retournée et la période couverte par l'évaluation y sont déjà indiquées.



Partie 2 – Evaluation

Rubrique 2.1 – Appréciation des principaux résultats

- a) Le supérieur hiérarchique évalue si les objectifs, fixés d'un commun accord à l'occasion du précédent rapport, ont été atteints. Le supérieur hiérarchique et le fonctionnaire sont invités à faire des commentaires sur tout élément pertinent à l'endroit prévu à cet effet. Ces commentaires sont obligatoires lorsque les objectifs n'ont pas été atteints.
- b) Si le supérieur hiérarchique et le fonctionnaire conviennent que des tâches ou des activités importantes qui ne faisaient pas partie des objectifs énoncés, ont été accomplies, il y a lieu de les évaluer aussi, sans toutefois indiquer si des objectifs ont été atteints ou non. Il en va de même lorsque aucun objectif n'a été fixé pour la période précédente. Il revient au supérieur hiérarchique d'indiquer comment les activités en question ont été réalisées.

Rubrique 2.2 – Compétences

Les compétences sont un ensemble d'aptitudes, de qualités et de comportements qui ont un rapport direct avec la bonne exécution du travail. Tandis que les objectifs sont axés sur les principaux résultats, les compétences traduisent la façon dont les fonctionnaires font leur travail. Les compétences requises par l'UIT, telles qu'elles sont indiquées aux pages 2 et 3 du formulaire, ont été définies après consultation de 120 membres du personnel, dans toute l'Organisation.

2.2.1 Compétences de base et fonctionnelles

Cette sous-rubrique s'applique à tous les fonctionnaires indépendamment de leur grade ou de leur emploi. Le supérieur hiérarchique indiquera le niveau de compétences de l'intéressé. Veuillez noter que les exemples donnés renvoient à des comportements types, mais ne sauraient en aucun cas être exhaustifs.

Le barème utilisé sera le suivant:

5	Excellent	Les comportements ont toujours été en adéquation avec les compétences requises
4	Très bien	Les comportements ont fréquemment été en adéquation avec les compétences requises
3	Très satisfaisant	Les comportements ont parfois été en adéquation avec les compétences requises
2	Peu satisfaisant	Les comportements ont rarement été en adéquation avec les compétences requises
1	Insuffisant	Les comportements n'ont jamais été en adéquation avec les compétences requises

2.2.2 Compétences de gestion

Cette rubrique est également remplie par le supérieur hiérarchique pour les fonctionnaires qui gèrent du personnel et/ou des projets. Le supérieur hiérarchique, en consultation avec l'intéressé, devrait sélectionner les compétences de gestion qui sont pertinentes pour l'emploi actuel de ce dernier.

L'**orientation stratégique** porte sur la sensibilisation aux nouvelles tendances qui auront une incidence sur les travaux du Secrétariat général de l'UIT ou du Bureau concerné; elle suppose notamment une attitude tournée vers l'avenir ainsi que l'aptitude à évaluer les incidences éventuelles, à établir des priorités, à planifier à long terme et à prendre les mesures de mise en œuvre nécessaires.

L'**orientation vers les résultats** comprend l'esprit d'initiative, l'aptitude à parvenir à des résultats en temps voulu, le souci de constamment améliorer la qualité (tant des produits que des méthodes de travail) et la prise en considération des coûts.

La **direction** comprend des qualités personnelles telles que la maturité, l'intégrité, la souplesse et le désir d'apprendre, y compris le fait d'actualiser ses connaissances professionnelles.

L'**influence et la négociation** englobent l'aptitude à comprendre les attitudes, les intérêts, les besoins et les perspectives des autres et à les concilier pour obtenir le résultat souhaité.

La **gestion du personnel** comprend toutes les aptitudes nécessaires à une gestion positive et productive du personnel.

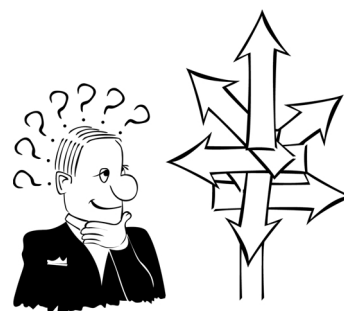
La **gestion des projets** suppose la gestion du processus nécessaire à l'obtention d'un résultat précis. Cette compétence s'applique en particulier, mais pas en exclusivité, aux directeurs de projet du BDT ou de manifestations TELECOM. Elle concerne aussi des administrateurs chargés de la réalisation de projets dans d'autres Bureaux ou au Secrétariat général.

La **gestion de l'organisation de commissions d'études et de comités** concerne tous les administrateurs appelés à travailler avec des groupes de représentants de Membres ou d'autres personnes extérieures au Secrétariat général ou aux Bureaux et à aider ces groupes à s'acquitter de leur mission; c'est le cas par exemple, des conseillers des commissions d'études et des administrateurs de TELECOM. Cette compétence comprend la capacité d'aider les présidents à déterminer les objectifs à atteindre, à négocier des solutions en conciliant des positions divergentes et à parvenir à des conclusions, tout en respectant des délais parfois très courts.

Rubrique 2.3 – Evaluation globale

Après avoir rempli les rubriques 2.1 et 2.2, le supérieur hiérarchique donnera son appréciation globale, en utilisant le barème suivant:

5	A couramment dépassé les exigences liées à l'emploi
4	A souvent dépassé les exigences liées à l'emploi
3	A répondu pleinement aux exigences liées à l'emploi
2	A répondu en partie aux exigences liées à l'emploi
1	N'a pas répondu aux principales exigences liées à l'emploi



Partie 3 – Objectifs pour la prochaine période

Les objectifs correspondent aux résultats concrets escomptés pour la période considérée. Le supérieur hiérarchique et l'intéressé doivent les fixer d'un commun accord, par ordre de priorité. Plus l'objectif est concret, plus il est facile d'évaluer si l'intéressé s'est bien acquitté de son travail.

Avant de discuter de ses objectifs avec son supérieur hiérarchique, le fonctionnaire devrait réfléchir par lui-même aux priorités de son unité/service et aux domaines dans lesquels son unité/service a besoin de sa contribution personnelle. Il est possible de fonder les objectifs sur la description de l'emploi, sans pour autant se borner à la reproduire. En effet, une description d'emploi est une énumération des tâches propres à la fonction considérée et elle peut rester valable pendant des années. En revanche, les objectifs correspondent à des résultats précis qui doivent être obtenus en un laps de temps donné et qui n'englobent pas toutes les tâches indiquées dans la description d'emploi. En établissant les objectifs, il faut préciser les résultats escomptés, du point de vue de la quantité, de la qualité, du respect des délais, etc.

Caractéristiques

Un bon objectif doit répondre à sept critères essentiels:

- 1 Il doit être concret – Il faut indiquer précisément ce qui sera fait et dans quel délai.
- 2 Il doit être quantifiable – (productivité, coût et exactitude).
- 3 Il doit être limité dans le temps – Des délais doivent être fixés.
- 4 Il doit être axé sur les résultats – Les résultats souhaités doivent être indiqués.

En effet, s'il est tentant de se concentrer seulement sur l'activité et non sur les résultats, c'est précisément ce qu'il faudrait éviter.

Exemple:

Objectif axé sur l'activité	Concevoir un système informatique adapté à la GRH.
Objectif axé sur les résultats	D'ici la fin de 2001, tous les membres du Département du personnel utiliseront un nouveau système informatique.

Commencer par l'activité. Se demander «qu'est-ce que je veux réaliser?»

Puis définir les résultats souhaités.

- 5 Réaliste, mais stimulant – Eviter d'être trop ambitieux.
- 6 Personnalisé – Même si deux personnes occupent des emplois identiques, il convient d'adapter les objectifs aux données propres à l'intéressé, à savoir:
 - son expérience;
 - ses qualifications;
 - ses responsabilités;
 - son autorité;
 - les ressources dont il dispose.

7 Compatible – S'assurer que les objectifs sont compatibles avec le cadre dans lequel ils sont définis, c'est-à-dire:

- La Convention, la Constitution, les plans stratégiques ou opérationnels de l'Union.
- Les objectifs du Secrétariat général ou du Bureau.
- Les objectifs de l'unité de travail ou de l'équipe.
- Le travail des collègues dans la même unité.
- Les attentes des clients des unités d'autres Bureaux ou du Secrétariat général.

Les objectifs doivent être définis «en chaîne» d'amont en aval *mais, dans un même temps.*

Ils doivent être compatibles avec les objectifs d'autres Départements et d'autres collègues.

Moins l'objectif est «quantifiable», plus il importe de le personnaliser.



«Quantité ou qualité?»

La quantité désigne le volume de travail et appelle la question suivante:

- Combien?

La qualité désigne la capacité d'innover ou le degré d'excellence (incidences, avantages, gains ou retombées) et appelle les questions suivantes:

- Quelle efficacité ou quelle utilité?

Il est parfois possible de «quantifier» la qualité, autrement dit de se demander:

- A quel niveau de qualité?

S'il n'est pas possible de mesurer la qualité, il est toujours possible de la décrire.

Le risque est de privilégier des critères qui, s'ils sont faciles à quantifier, ne constituent en fait que des indicateurs superficiels de succès. Ce qu'il faut se demander c'est:

- Que veut-on réellement mesurer?
 - Quantité de la production – productivité?
 - Qualité de la production – efficacité?

Exemple: **Cours de formation sur la fixation d'objectifs**

Activité Former tous les supérieurs hiérarchiques de l'UIT à la fixation d'objectifs pour leurs subordonnés.

Objectif fondé sur la quantité 80% des supérieurs hiérarchiques auront suivi un cours de formation sur la fixation d'objectifs avant juin 2001.

OU

Objectif fondé sur la qualité et l'incidence

- a) Avant juin 2001, tous les Chefs de département auront soumis des objectifs pertinents et complets au Secrétaire général, s'ils relèvent du Secrétariat général, ou au Directeur concerné, s'ils relèvent d'un Bureau; et
- b) 90% des subordonnés auront réagi positivement.

Mesurer la qualité

- 1) S'il n'est pas toujours possible de mesurer la qualité, il est toujours possible de la décrire.
- 2) La productivité peut permettre d'établir des normes minimales «de référence» qui peuvent venir compléter les descriptions qualitatives.
- 3) Il est souvent possible d'étudier l'incidence des objectifs et de chercher à établir des indicateurs de résultat qui soient justes (il se peut néanmoins que d'autres facteurs aient une influence sur le résultat).
- 4) Les indicateurs de qualité doivent être adaptés aux points forts et aux points faibles de l'intéressé, autrement dit, être personnalisés et raisonnables.



Exemples d'objectifs personnels

Chef de département

Donner des directives générales concernant les primes au mérite au fonctionnaire chargé de rédiger un document sur ce sujet, superviser la rédaction du texte et veiller au respect des échéances: publication avant le 30 octobre et distribution avant le 25 novembre 2001.

Fonctionnaire chargé du travail de recherche

Effectuer des recherches sur les primes au mérite, rédiger le document en se fondant sur les directives générales et élaborer un texte final avant le 7 octobre 2001.

Secrétaire

Mettre le document au propre en anglais, sans fautes de saisie ou d'orthographe, au format normalisé, et ce dans les trois jours qui suivent la réception du texte.

Traducteur

Traduire avec précision les documents de travail d'anglais en français dans un délai de 10 jours ouvrables à compter de leur réception.

Partie 4 – Perfectionnement personnel

Cette partie a pour but de déterminer les besoins du fonctionnaire en matière de formation et de perfectionnement et compte deux sous-parties:

- La première permet d'établir un plan de formation lié à l'emploi, plan nécessaire pour permettre à l'intéressé de s'acquitter de son travail plus efficacement ou d'exécuter des tâches nouvelles ou supplémentaires à mesure que les exigences liées à l'emploi évoluent. Le supérieur hiérarchique remplira cette sous-partie après s'être entretenu avec le fonctionnaire.

- Dans la deuxième sous-partie, le fonctionnaire peut exposer ses aspirations professionnelles et indiquer toute formation susceptible d'accroître sa mobilité et de faciliter l'évolution de sa carrière.

La Section de gestion des carrières et de formation fera la synthèse des besoins en matière de formation et de perfectionnement et constituera ainsi une base de données de gestion des carrières.

Partie 5 – Autres commentaires

Cette partie est prévue afin de permettre au supérieur hiérarchique et au fonctionnaire de formuler, s'ils le souhaitent, des commentaires sur tel ou tel élément de l'appréciation.

Partie 6 – Signatures

Le fonctionnaire et son supérieur hiérarchique doivent signer ici. Le cas échéant, les supérieurs hiérarchiques intermédiaires doivent viser le rapport de façon à indiquer qu'ils l'ont lu et approuvé.

La signature du fonctionnaire ne signifie pas nécessairement qu'il est d'accord avec l'appréciation mais simplement qu'il a pris connaissance du rapport. Il reste libre de prendre les dispositions appropriées s'il n'est pas d'accord avec l'appréciation. Si le fonctionnaire refuse de signer, son supérieur hiérarchique doit en faire état dans le rapport.

Le Directeur du Bureau ou, s'agissant du Secrétariat général, le Chef du Département concerné, doit lui aussi signer le rapport et peut faire des commentaires si nécessaire.

Le Secrétaire général ou le Vice-Secrétaire général indiquera qu'il a pris connaissance du rapport selon qu'il convient.

Si un supérieur hiérarchique a fait des commentaires, le fonctionnaire doit de nouveau viser le rapport pour indiquer qu'il en a pris connaissance. Cela ne signifie en aucun cas que le fonctionnaire est d'accord avec les commentaires et ne préjuge en rien de toute action ultérieure qu'il pourrait entreprendre.

Le Département du personnel doit viser le rapport et indiquer la date à laquelle il en a pris connaissance.

ANNEXE

Définition des termes utilisés pour le formulaire d'évaluation professionnelle

Appréciation des principaux résultats:

L'objectif

A ÉTÉ ATTEINT L'objectif a été atteint, les résultats qualitatifs ou quantitatifs escomptés ont été obtenus.

N'A PAS ÉTÉ ATTEINT L'objectif n'a pas été atteint; la qualité et/ou la quantité n'ont pas été satisfaisantes par rapport au niveau fixé pendant la période d'évaluation précédente.

Compétences

5	Excellent	Le fonctionnaire a toujours fait preuve des compétences exigées dans son travail
4	Très bien	Le fonctionnaire a souvent fait preuve des compétences exigées dans son travail
3	Très satisfaisant	Le fonctionnaire a parfois fait preuve des compétences exigées dans son travail
2	Peu satisfaisant	Le fonctionnaire a rarement fait preuve des compétences exigées dans son travail
1	Insuffisant	Le fonctionnaire n'a jamais fait preuve des compétences exigées dans son travail

Appréciation globale

5	La contribution du fonctionnaire, en termes d'objectifs et de compétences, a dépassé en permanence les exigences liées à l'emploi
4	La contribution du fonctionnaire, en termes d'objectifs et de compétences, a dépassé souvent les exigences liées à l'emploi
3	La contribution du fonctionnaire, en termes d'objectifs et de compétences, a correspondu à toutes les exigences liées à l'emploi
2	La contribution du fonctionnaire, en termes d'objectifs et de compétences, a correspondu à une partie des exigences liées à l'emploi
1	La contribution du fonctionnaire, en termes d'objectifs et de compétences, n'a pas correspondu aux exigences de l'emploi

Description d'emploi

Titre de l'emploi et attributions et responsabilités qui y sont attachées, lesquelles sont de nature générale et n'évolueront pas sensiblement à moins que l'emploi lui-même change. Les descriptions d'emploi ne sont revues qu'occasionnellement, le plus souvent sur demande.

Objectifs de l'emploi

Résultats précis que le titulaire est censé obtenir au cours d'une période déterminée et qui représentent la contribution de l'emploi aux objectifs de l'unité organique dont il relève (département, division ou unité). Les objectifs de l'emploi évolueront avec le temps, étant donné qu'ils reflètent les priorités pour la période considérée.

Compétences

Ensemble d'aptitudes, de qualités et de comportements nécessaires pour s'acquitter effectivement d'un travail. Les compétences de base désignent celles qui sont considérées comme importantes pour tous les fonctionnaires de l'UIT, indépendamment de leur fonction ou de leur niveau hiérarchique. Les compétences fonctionnelles se rapportent au travail particulier dont le fonctionnaire s'acquitte et sont axées sur les exigences propres à son emploi. Les compétences de gestion concernent les fonctionnaires qui ont des responsabilités de gestion ou de supervision. Les compétences devraient servir de base à l'établissement de normes de comportement professionnel cohérentes et à la mise en place d'une culture harmonieuse. Les compétences seront également utilisées pour la formation et l'évolution des carrières, la gestion du travail et, par la suite, les affectations et le recrutement.

Formation liée à l'emploi

La définition de la formation «liée à l'emploi» comprend les éléments suivants:

- a) formation nécessaire pour permettre au fonctionnaire d'exécuter plus efficacement les tâches qui lui incombent;
- b) recyclage propre à faciliter la réaffectation des fonctionnaires occupant des emplois qu'il est prévu de supprimer;
- c) formation permettant d'assumer de nouvelles responsabilités et de faire preuve de souplesse en fonction de l'évolution de la charge de travail et des besoins.

Carrière personnelle et formation

Aspirations et objectifs d'un fonctionnaire concernant sa carrière, lesquels devraient normalement donner lieu à une formation appropriée. Un plan détaillé de carrière et de formation peut être établi en consultation avec un responsable de la gestion des carrières.

Evaluation professionnelle

Processus qui consiste à évaluer et à mesurer comment le travail a été exécuté.

Procédure de contestation

Si un fonctionnaire conteste les résultats de son évaluation professionnelle, la procédure de contestation sera la suivante:

- 1) Le fonctionnaire et son supérieur hiérarchique s'efforcent de dialoguer et de parvenir à un accord.
- 2) Si le dialogue échoue, le fonctionnaire soumet l'affaire à un niveau supérieur en suivant la voie hiérarchique.
- 3) En dernier ressort, le Secrétaire général est compétent pour trancher.
- 4) Conformément à l'article 11.1 et à la disposition 11.1.1 des Statut et règlement du personnel, un fonctionnaire qui désire former un recours contre son évaluation professionnelle doit adresser une demande de réexamen de la décision au Secrétaire général, avec copie aux supérieurs hiérarchiques concernés, dans les six semaines qui suivent la date à laquelle l'intéressé a signé l'évaluation.

- 5) Si le fonctionnaire désire former un recours contre la décision qui lui est communiquée dans la réponse du Secrétaire général, il doit adresser par écrit une requête au Président du Comité d'appel dans les trois mois qui suivent la date à laquelle cette décision lui est parvenue (Disposition 11.1.1).
- 6) S'il n'a reçu aucune réponse du Secrétaire général dans les six semaines qui suivent la date de l'envoi de sa demande de réexamen de la décision, le fonctionnaire peut aussi saisir par écrit le Comité d'appel. Dans ce cas, le recours doit être soumis dans un délai de six semaines (Disposition 11.1.1).
- 7) Le recours est alors traité par le Comité d'appel et le Secrétaire général prend la décision en dernier ressort sur recommandation du Comité.



ÉVALUATION PÉRIODIQUE

Date à laquelle l'évaluation doit être retournée: _____

1. Notice personnelle

Nom, prénom(s): _____

Emploi occupé: _____ Bureau/Département/Section: _____

N° de l'emploi actuel: _____ Grade et échelon: _____ Occupé depuis: _____

Type de contrat:

☐ Permanent

ou

☐ Stage

☐ DD

☐ MRT

jusqu'à: _____

Période couverte par l'évaluation: _____

2. Evaluation

2.1 Appréciation des principaux résultats

(doit être remplie par le supérieur, compte tenu des objectifs fixés dans le rapport précédent)

Résultats des objectifs précédents

N°	Objectif	Atteint	Pas atteint	Commentaires du supérieur et du fonctionnaire
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Vos initiales: _____

2.2 Compétences: capacités, connaissances et aptitudes personnelles requises pour s'acquitter efficacement de son travail. Dans un souci de simplicité, chaque compétence est décrite au moyen de comportements.

2.2.1 Compétences de base et fonctionnelles (*Applicable à tous les fonctionnaires; à remplir par le supérieur*).
Evaluation de 5 (= Exceptionnel) à 1 (= Insuffisant)

Exemples types	Compétence	Appréciation
- Transmet les messages clairement, aussi bien verbalement que par écrit - Tient informées les autres personnes concernées - Fait preuve d'une bonne qualité d'écoute	<i>Communication et information</i>	
- Possède les connaissances et qualifications techniques requises - Se tient au courant des innovations - Est capable d'utiliser des ordinateurs, des logiciels et d'autres équipements	<i>Connaissances et qualifications correspondant à l'emploi</i>	
- Evalue les situations et les problèmes de façon rationnelle et sensée - Est capable de définir et de résoudre les problèmes - Etablit un ordre de priorité des tâches et des travaux importants	<i>Analyse, jugement et solution des problèmes</i>	
- Est attentif(ve) aux détails, fait preuve de précision et de minutie - Se montre attaché(e) aux notions de qualité et d'excellence - Cherche à apporter et apporte en permanence des améliorations	<i>Qualité</i>	
- Gère de manière cohérente la charge de travail qui lui est dévolue - Cherche à améliorer la production et évite au maximum le doublage des tâches - Utilise le temps de manière efficace	<i>Productivité</i>	
- Se montre attentif(ve) aux points de vue des autres - Cherche à améliorer la satisfaction des clients - Veille à ce que les engagements pris vis-à-vis des clients internes ou externes soient respectés	<i>Attention portée aux besoins des clients</i>	
- Elabore des plans efficaces et réalistes - Organise efficacement le travail - Aligne les plans sur les objectifs du département et de l'Organisation	<i>Planification et organisation du travail</i>	
- Travaille efficacement en groupe/équipe - Etablit et maintient des relations de travail en collaboration avec les autres - Fait preuve de souplesse, d'ouverture d'esprit et de tact - Est sensible aux différences de cultures et de sexe	<i>Relations avec les autres</i>	
- Se charge de tâches nouvelles et les assume - Lance des idées, des méthodes et des solutions novatrices - Cherche à relever de nouveaux défis et à prendre davantage de responsabilités	<i>Initiative</i>	
- Mène à bien les tâches qui lui ont été confiées et respecte les engagements pris - N'a pas besoin de beaucoup de supervision pour mettre en œuvre les projets et s'acquitter des tâches dont il/elle est responsable - Sait faire preuve de ténacité et sait gérer le stress et les situations difficiles	<i>Fiabilité</i>	
- Est désireux(se) d'expérimenter et d'apprendre de nouvelles manières de procéder - Cherche à améliorer ses propres connaissances et capacités - Est capable de bien se débrouiller dans des situations nouvelles ou ambiguës	<i>Ouverture d'esprit et adaptabilité</i>	

2.2.2 Compétences de gestion (*à remplir par le supérieur*)
(Applicable à tous ceux qui gèrent du personnel et/ou des projets, y compris des commissions d'études)
Noter les compétences applicables à l'emploi actuel, de 5 (= Exceptionnel) à 1 (= Insuffisant)

- Comprend la nature évolutive de l'environnement des télécommunications et son incidence potentielle sur les travaux de l'UIT - Est capable d'aborder les problèmes sous l'angle des politiques générales, de les analyser et de trouver la solution la meilleure compte tenu des circonstances - Est capable d'identifier les éléments essentiels, de prendre des décisions stratégiques et d'élaborer des plans reflétant les priorités stratégiques de l'UIT	<i>Orientation stratégique</i>	
- Evalue, établit des priorités, élabore des plans de travail opérationnels (comportant les besoins en personnel et en ressources) - Sait faire en sorte que le travail soit fait de la manière la plus efficace possible et fournit des produits ou des services de qualité en temps voulu - Utilise le personnel et les ressources de manière rationnelle, établit des budgets, contrôle les dépenses et demeure dans les limites fixées - Recense les moyens d'améliorer la qualité en tenant compte des contraintes de temps et de coût et est en mesure d'identifier des mesures permettant de réaliser des économies	<i>Orientation vers les résultats</i>	
- Suscite, de par son comportement permanent, la confiance des autres - Se montre désireux(se) d'assumer personnellement la responsabilité du travail. Ne rend pas les autres responsables de ce qui ne va pas ou du fait que les objectifs n'ont pas été atteints - Garde une attitude équilibrée, positive et proactive en dépit de conditions de travail stressantes	<i>Direction</i>	

Vos initiales: _____

• Parvient réellement à influencer les autres ou à les persuader d'adopter telle ou telle ligne de conduite • Continue à dialoguer et cherche un compromis en cas de désaccord • Peut être d'un apport précieux dans des réunions en tant que membre ou président	<i>Influence et négociation</i>	
• Délégué clairement, distribue des tâches et se responsabilise des résultats • Etablit les objectifs à atteindre avec le personnel et maintient en permanence un dialogue pour que le personnel atteigne les objectifs fixés • Informe utilement et en temps voulu le personnel sur la façon dont il s'acquitte de son travail et évalue le travail effectué de manière objective • Est capable de mobiliser et de motiver le personnel et d'insuffler un esprit d'équipe	<i>Gestion du personnel</i>	
• Lance des idées novatrices mais réalistes de nouveaux projets • Exerce un contrôle efficace sur les fournisseurs de services pour s'assurer que les besoins soient satisfaits et les délais respectés • Crée des relations et un flux d'information utile entre les pays/régions et le Siège • Se montre très au fait de la situation du marché et de la concurrence pour les projets dans lesquels la connaissance du marché est indispensable	<i>Gestion des projets (Processus de création d'un résultat précis)</i>	
• Fait office de président(e) ou aide le ou la président(e) à gérer de manière efficace les relations et l'échange d'informations entre les membres d'un groupe • Se charge de faire en sorte que les réunions de groupe soient productives et que les résultats voulus soient obtenus dans les délais prescrits • Fait preuve des capacités requises pour aider un groupe à se mettre d'accord	<i>Gestion de commissions d'études, de comités et de réunions</i>	

2.3 Evaluation globale

(A remplir
par le supérieur)

Note:

- 5 Dépasse en permanence les attentes
 4 Dépasse souvent les attentes
 3 Répond totalement aux attentes
 2 Répond en partie aux attentes
 1 N'a pas répondu aux principales attentes

3. Objectifs pour la prochaine période, allant du _____ au _____

(A remplir par le supérieur en consultation avec le fonctionnaire)

N°	Objectifs par ordre d'importance (Vous trouverez des exemples dans le Guide sur l'évaluation périodique)
1.	
2.	
3.	
4.	

Vos initiales: _____

5.				
4. Développement personnel 4.1 Plan de formation lié à l'emploi <i>(à remplir par le fonctionnaire et le supérieur)</i> 4.2 Plan personnel de carrière et de formation <i>(à remplir par le fonctionnaire)</i>				
5. Autres commentaires éventuels				
Fonctionnaire			Supérieur	
6. Signatures				
Signature du fonctionnaire: _____ Date: _____				
Signature du supérieur responsable de l'évaluation:				
Nom: _____ Signature: _____ Titre: _____ Date: _____				
Initiales des supérieurs intermédiaires:	1.	2.	3.	4.
Signature du Chef du Département Nom: _____ Signature: _____ Titre: _____ Date: _____ Commentaires éventuels:		Signature du Directeur Nom: _____ Signature: _____ Titre: _____ Date: _____ Commentaires éventuels:		
Signature du Secrétaire général/Vice-Secrétaire général: _____ Date: _____ Commentaires éventuels:				
Initiales du fonctionnaire <i>(si des commentaires ont été faits par un supérieur)</i> : _____ Date: _____				
Visa du Département du personnel: _____ Date: _____				

Performance Appraisal Guide

This guide is issued to explain what performance appraisal means and what part it plays in ITU's human resources management and development work, and to assist in completing the new performance appraisal form. A glossary of technical terms is provided in the Annex to the guide.

Introduction

Performance appraisal is a tool which is intended to promote ITU's management culture by encouraging accountability and responsibility. Its ultimate purpose is to optimize work performance at the individual, team and organizational levels, and to enhance the personal development of ITU staff.

ITU's new performance appraisal process is designed to assess how well staff members are carrying out their work and in which areas they need further development.

In order to carry out their job more effectively, staff members should know what ITU's mission is, what contribution is expected from them and where they fit in the overall picture. To help them achieve this, a coherent and integrated set of individual objectives should be set which are derived from the strategic and operational objectives of the Union and its work units.

The key components in the system are the establishment of objectives for the coming year, an ongoing dialogue between supervisors and staff members, annual or biennial appraisal of work performance and competencies, and training and development plans.

As explained above, individual objectives are specific goals, mutually agreed between the staff member and the supervisor(s) for a set period of time. Objectives are the priorities for the period and should focus on the results expected in terms of quality and quantity of work, meeting deadlines, etc. They should not repeat the duties and responsibilities listed in the job description.

Competencies are a combination of skills, attributes and behaviours that are directly related to successful performance of the job. At the end of the reporting period, staff will be rated on how well they have met their objectives and demonstrated the competencies which are applicable to their work.

Performance appraisal is an important component of a career management process, since it assesses the current performance of staff and helps ITU to make decisions on placement, transfer and promotion. Training needs are also assessed so that staff members can improve performance in their current jobs and enhance their career development opportunities.

The performance appraisal system is applicable to all regular staff members, up to and including the D.2 level, whose terms of appointment are governed by permanent, fixed-term, MRT and probationary contracts.

In principle, appraisal reports will be drawn up each year, unless supervisors consider that a report is not necessary for a particular year (in this case, the Personnel Department must be informed and, subject to its agreement, the report may be completed the following year). The period between reports may not be longer than two years. Reports will be drawn up simultaneously for all staff members within a given department, service or unit. However, where necessary for administrative purposes (contract extension, promotion, job application, etc.), an appraisal report may be drawn up in the intervening period at the request of the staff member, his/her supervisor or the Personnel Department.

With effect from 1 March 2001, the annual salary increment is no longer subject to the completion of a performance appraisal report but to a separate procedure as described in Service Order No. 01/02.

The main goals of the performance appraisal system include:

- a) To improve individual performance and thereby support the achievement of the work unit's and organization's goals.
- b) To set objectives mutually agreed by the supervisor and staff member for the next period and decide on the assessment criteria.
- c) To improve objectivity in evaluating staff against the goals and to focus on competencies.
- d) To enhance communication and understanding between supervisors and staff with respect to job responsibilities, performance goals and the work environment.
- e) To identify staff members' training and development needs.

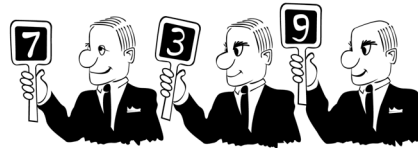
The new performance appraisal form has been developed following consultation with the Joint Advisory Committee and Coordination Committee. It is also based on the revised guidelines and principles for performance appraisal and management recommended by ICSC.

Guidelines

for completion of the form (attached)

Part 1 – Personal history

This part is completed by the Personnel Department. The deadline for returning the report and period covered are already indicated on the form.



Part 2 – Appraisal

Section 2.1 – Assessment of key results

- a) The supervisor will assess whether the objectives, as mutually agreed in the previous report, have been met. The supervisor and staff member are invited to comment on any relevant facts in the space provided for that purpose. Comments are mandatory where objectives have not been met.
- b) If the supervisor and staff member agree that key tasks or activities which were not stated as objectives have been accomplished, those tasks or activities should also be evaluated, without however indicating whether objectives were met. The same applies where no objectives were set in the previous period. The supervisor should indicate how the activities in question were performed.

Section 2.2 – Competencies

Competencies are a combination of skills, attributes and behaviours that are directly related to successful performance of the job. While objectives are focused on key results, competencies express the manner in which staff members carry out their job. ITU competencies as shown on pages 2 and 3 of the form have been developed after consultation with 120 staff members across the organization.

2.2.1 Core and functional competencies

This subsection applies to all staff regardless of their grade or job. The supervisor will indicate the level of competencies demonstrated by the staff. Please note that examples relate to typical behaviours, but are by no means exhaustive.

The following scale will be used:

5	Exceptional	Competency behaviours were always demonstrated
4	Very good	Competency behaviours were frequently demonstrated
3	Fully satisfactory	Competency behaviours were sometimes demonstrated
2	Partly satisfactory	Competency behaviours were rarely demonstrated
1	Poor	Competency behaviours were never demonstrated

2.2.2 Managerial competencies

This part is also completed by the supervisor for staff members managing other people and/or projects. The supervisor, in consultation with the staff member concerned, should select managerial competencies which are applicable to the staff member's present job.

Strategic orientation covers awareness of emerging trends which will affect the work of the ITU General Secretariat or the Bureau within ITU; it includes a forward-looking attitude and the ability to assess potential impact, prioritize, conduct long-range planning and take the necessary steps to implement action.

Results orientation includes initiative and the ability to achieve timely results; the desire for continuous quality improvement (of both products and work methods) and cost-consciousness.

Leadership includes personal qualities such as maturity, integrity, flexibility and the desire to learn, including keeping professional knowledge up to date.

Influencing and negotiating includes understanding the attitudes, interests, needs and perspectives of others and being able to balance them in order to accomplish a desired outcome.

Managing staff includes all skills relating to the productive and positive management of staff members.

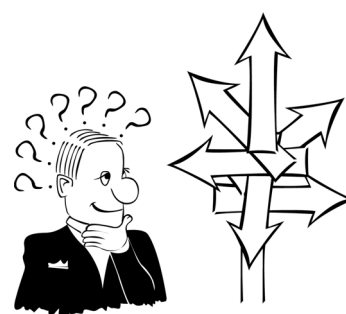
Project management entails managing the process of creating a specific result. This applies particularly, but not exclusively; to BDT project managers and managers of TELECOM events. It also applies to managers in other Bureaux or the General Secretariat if they are required to undertake projects.

Managing the organization of study groups and committees applies to all managers who are required to work with membership groups or other individuals who are external to the General Secretariat or the Bureaux, and to assist these groups in carrying out their work; for example, study group counselors and TELECOM managers. It includes the ability to assist chairmen in identifying the goals to be achieved, negotiate solutions among divergent positions and come to conclusions, all the while operating under the pressure of deadlines.

Section 2.3 – Overall assessment

After completion of sections 2.1 and 2.2, the supervisor will give the overall ratings, which are graded as follows:

5	Consistently exceeded the requirements of the job
4	Frequently exceeded the requirements of the job
3	Fully met the requirements of the job
2	Partly met the requirements of the job
1	Did not meet the fundamental requirements of the job



Part 3 – Objectives for the coming period

Objectives are specific results expected for the period covered and should be set in order of priority by mutual agreement between the supervisor and the staff member concerned. The more specific the objective, the easier it is to evaluate whether the staff member has performed the job well.

Before discussing objectives with the supervisor, the staff member should personally reflect on the work priorities of the unit/service and on the areas in which the unit/service needs his/her individual contribution. Objectives can be based on the job description, but should not simply reproduce it. A job description is a list of the tasks which the job comprises and can remain valid for a number of years. Objectives are specific results which are expected to be achieved within a particular period, and do not cover all the tasks mentioned in a job description. The objectives should include what is to be achieved in terms of quantity, quality, meeting deadlines, etc.

Characteristics

There are seven essential criteria for setting a good objective, which should be:

- 1 Specific – Indicate precisely what will be done and by when.
- 2 Measurable – Refer to productivity, cost and accuracy.
- 3 Time-bound – Should have deadlines.
- 4 Result-focused – Objectives should be focused on the desired results.

It is tempting to focus only on the activity rather than the results, but this should be avoided.

Example:

Activity-focused	To develop an appropriate IT system for HRM.
Result-focused	All staff in the Personnel Department will be using a new IT system by the end of 2001.

Start with the activity. Ask the question “What do you want to achieve?”

Then define the results you want.

- 5 Realistic, but challenging – avoid being over-ambitious.
- 6 Personalized – Even if two individuals have the same job, adapt the objectives to the staff member’s:
 - experience;
 - expertise;
 - responsibility;
 - authority;
 - available resources.

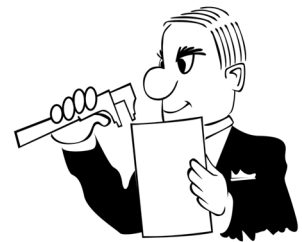
7 Compatible – Ensure that the objectives are developed within the context of, and are compatible with, the:

- ITU Convention, Constitution, strategic and operational plans.
- General Secretariat or Bureau objectives.
- Work unit or team objectives.
- Work of colleagues in the same unit.
- Expectations of clients in units in other Bureaux or the General Secretariat.

Objectives should 'cascade' downwards *but, at the same time*.

They must be compatible with other departments' and colleagues' objectives.

The less "quantifiable" the objective, the more important it is to personalize it.



"Quantity versus Quality"

Quantity deals with amounts, and asks the questions:

- How much or how many?

Quality deals with the power to produce changes or the degree of excellence (impact, advantage, gain or benefit), and asks the questions:

- How effective or how useful?

It is sometimes possible to 'quantify' quality, in other words, to ask the question:

- How high a level of quality?

If it is not possible to measure quality, it is always possible to describe it.

The danger lies in the temptation to focus on criteria that are easily quantified but that are, in fact, superficial indicators of success. We have to ask ourselves the question:

- What do we really want to measure?
 - Quantity of output – productivity?
 - Quality of output – how effective?

Example: **Training course on objective-setting**

<i>Activity</i>	To train all supervisors in ITU in setting objectives for their staff.
-----------------	--

<i>An objective based on the measurement of quantity</i>	80% of supervisors having gone through a training course in objective-setting by June 2001
--	--

OR

An objective based on the measurement of quality and impact

- a) Appropriate and complete objectives submitted by all department chiefs in the General Secretariat to the Secretary-General, and in the Bureaux to the Director concerned, by June 2001; and
- b) Positive feedback by 90% of subordinates.

Measuring quality

- 1) Quality may not always be measurable but can always be described.
- 2) Productivity may give some “baseline” minimum standards which can complement the quality descriptions.
- 3) It is often possible to examine the impact of the objectives and look for fair performance indicators (however, there may be other factors influencing the outcome).
- 4) Quality indicators must be adapted to the individual’s strengths and weaknesses; in other words, the objectives must be personalized and reasonable.



Examples of individual objectives:

Department head

To provide policy guidelines on merit awards to the officer preparing the paper, and to oversee the writing and deadlines for production by 30 October and distribution by 25 November 2001.

Research officer

To research and write the paper on merit awards based on the policy guidelines and provide a final draft by 7 October 2001.

Secretary

To produce a clean copy in English, free of typing errors and spelling mistakes, in standard format, within three days of receipt of the draft.

Translator

To accurately translate working papers from English into French within ten working days of receipt.

Part 4 – Personal development

This section is provided for the purpose of identifying the training and development needs of the staff member, and comprises two parts:

- The first subsection serves to establish a job-related training plan, which is necessary to enable the staff member to carry out his/her job more efficiently or take on new/additional tasks as the job requirements change. This part will be filled out by the supervisor after discussion with the staff member.

- The second subsection invites the staff member to describe his/her career aspirations and any training which may enhance his/her mobility and facilitate career development.

The Career Management and Training Section will consolidate the training and development needs and create a career management database.

Part 5 – Other comments

This space is provided to enable the supervisor and staff member, should they so wish, to comment on any items of the appraisal.

Part 6 – Signatures

The staff member and the supervisor must sign here. Any intermediate supervisor must also initial the report to indicate that he/she has seen and approved it.

The staff member's signature does not necessarily imply agreement with the appraisal. It merely indicates that the report has been seen, and does not prevent the staff member from taking appropriate action if he or she is not in agreement with the appraisal. Should the staff member refuse to sign the appraisal, the supervisor must mention this in the report.

The Director of the Bureau or, for the General Secretariat, the Chief of the Department concerned, must also sign the report and may make comments if necessary.

The Secretary-General or the Deputy Secretary-General will indicate that the report has been seen as necessary.

If any supervisor has made comments, the staff member must again initial the report to show that they have been seen. Under no circumstances does this imply agreement with the comments, nor does it in any way prejudice any subsequent action the staff member may wish to take.

The Personnel Department must initial the report and enter the date on which it was seen by the department.

ANNEX

Definitions of terms used in performance appraisal

Assessment of key results:

Objective was:

MET The objective was met with the expected level of qualitative/quantitative achievement.

NOT MET The objective was not met; the level of quality and/or quantity was unsatisfactory in relation to the level fixed in the previous reporting period.

Competencies

5	Exceptional	The staff member always demonstrated that they possessed the competencies required for the work
4	Very good	The staff member frequently demonstrated that they possessed the competencies required for the work
3	Fully satisfactory	The staff member sometimes demonstrated that they possessed the competencies required for the work
2	Partly satisfactory	The staff member rarely demonstrated that they possessed the competencies required for the work
1	Poor	The staff member never demonstrated that they possessed the competencies required for the work

Overall assessment

5	The staff member's contribution in terms of objectives and competencies consistently exceeded the requirements of the job
4	The staff member's contribution in terms of objectives and competencies frequently exceeded the requirements of the job
3	The staff member's contribution in terms of objectives and competencies fully met the requirements of the job
2	The staff member's contribution in terms of objectives and competencies partly met the requirements of the job
1	The staff member's contribution in terms of objectives and competencies did not meet the requirements of the job

Job description

A job title and the duties and responsibilities of the job. These are general in nature and will not change significantly unless the job itself changes. A job description is reviewed only occasionally, and in general upon request.

Job objectives

The specific results that the incumbent is expected to achieve within a particular period, representing the job's contribution to the objectives of the organizational unit (department, division or unit) to which it belongs. Job objectives will change with time, as they express priorities for the period.

Competencies

A combination of skills, attributes and behaviours to effectively perform a job. Core competencies are those considered important for all ITU staff, regardless of their function or level. Functional competencies are related to the specific job the staff member is carrying out and are focused on the special requirements of the function. Management competencies are applicable to staff with management or supervisory responsibilities. Competencies are expected to serve as a basis on which to build consistent performance standards and culture. Competencies will also be used for training and career development, performance management and, in the future, for recruitment and placement.

Job-related training

The following variants are included in the definition of "job-related" training:

- a) training required to enable the staff member to carry out his/her tasks in a more effective manner;
- b) retraining to facilitate the redeployment of staff in posts scheduled to be abolished;
- c) training to take on new responsibilities and to provide flexibility as workloads and requirements change.

Personal career and related training

A staff member's career aspirations and goals which would normally be supported by relevant training. A detailed development and training plan can be drawn up in consultation with a career management officer.

Performance appraisal

A process of assessing and measuring how well the job has been carried out.

Rebuttal procedure

If a staff member contests the results of his/her performance appraisal, a rebuttal procedure would be as follows:

- 1) The staff member and the supervisor try to discuss and try to come to an agreement.
- 2) If the dialogue fails, the staff member takes the matter up with higher level supervisors through hierarchical channels.
- 3) Final authority lies with the Secretary-General.
- 4) In accordance with Staff Regulation 11.1 and Rule 11.1.1, a staff member wishing to appeal against the performance appraisal should send a request for review of the decision to the Secretary-General, with a copy to supervisors, within six weeks from the time he/she signed the appraisal.

- 5) If the staff member wishes to appeal against the decision contained in the answer from the Secretary-General, he/she should submit the appeal in writing to the Chairman of the Appeal Board within three months from the date of receipt of the answer (Rule 11.1.1).
- 6) The staff member can also write to the Appeal Board if no reply was received from the Secretary-General within six weeks from the date he/she sent the request for review of the decision. The appeal should be submitted in this case within the following six weeks (Rule 11.1.1).
- 7) The appeal will then be dealt with by the Appeal Board and the Secretary-General will take the final decision upon the Board's recommendation.



INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION

PERIODICAL PERFORMANCE APPRAISAL

Date by which the appraisal must be returned: _____

1. Personal History

Surname, First Name(s): _____

Position held: _____ Bureau/Department/Section: _____

No. of present post: _____ Grade and Step: _____ Held since: _____

Type of appointment:

☐ Permanent

or

☐ Probationary

☐ Fixed term

☐ MRT

until: _____

Period covered by the appraisal: _____

2. Appraisal

2.1 Assessment of key results

(to be completed by the supervisor, taking into account the objectives set in the previous report)

Results of previous objectives

No.	Objectives	Met	Not Met	Comments by supervisor and staff
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Your initials: _____

2.2 Competencies: Skills, knowledge and personal attributes needed to do the job effectively. Each competency is described in terms of behaviour for easy reference.

2.2.1 Core and functional competencies (*Applicable to all staff; to be completed by the supervisor.*
Rate competencies from 5 (= Exceptional) to 1 (= Poor))

Typical examples	Competency	Rating
- Gets the message across clearly, verbally and in writing - Keeps other concerned people informed - Demonstrates good listening skills	<i>Communication and information</i>	
- Has the necessary technical knowledge and skills - Keeps up to date with new developments - Is able to use computer hardware, software and other equipment	<i>Job knowledge and skills</i>	
- Assesses situations and problems reasonably and soundly - Capable of defining and solving problems - Prioritizes important tasks and jobs	<i>Analysis, judgement and problem solving</i>	
- Shows attention to detail, accuracy and thoroughness - Shows a commitment to quality and excellence - Looks for and makes continuous improvements	<i>Quality</i>	
- Consistently manages the required workload - Seeks to improve output and minimize duplication of efforts - Uses time efficiently	<i>Productivity</i>	
- Shows concern for other people's views - Is committed to increasing customer satisfaction - Ensures that commitments to internal and external customers are met	<i>Customer focus</i>	
- Develops effective, realistic plans - Organizes work efficiently - Aligns plans with department and organizational objectives	<i>Planning and work organization</i>	
- Works effectively in groups/teams - Establishes and maintains cooperative working relationships with others - Is flexible, open-minded and tactful - Is sensitive to cultural and gender differences	<i>Relationship with others</i>	
- Takes on and completes new tasks - Generates innovative ideas, approaches and solutions - Seeks new challenges and increased responsibility	<i>Initiative</i>	
- Completes assignments and meets commitments - Requires little supervision on assigned projects and tasks - Is able to persevere and manage stress and challenging situations	<i>Dependability</i>	
- Is willing to experiment and learn new ways of doing things - Seeks to increase own knowledge and skills - Is able to manage well in new or ambiguous situations	<i>Learning orientation and flexibility</i>	

2.2.2 Managerial competencies (*to be completed by the supervisor*)
(*Applicable to those who manage people and/or projects, including study groups*)
Rate competencies applicable to the present job, from 5 (= Exceptional) to 1 (= Poor))

- Understands the changing nature of the telecommunication environment and the potential impact on the work of ITU - Is able to approach problems from a policy perspective, to analyse and to find the best solution in the given circumstances - Is able to identify essential elements, make strategic decisions and prepare plans which reflect ITU's strategic priorities	<i>Strategic orientation</i>	
- Assesses, prioritizes and develops operational workplans (including staff and resource requirements) - Knows how to get the work done most effectively and delivers quality products and services in a timely manner - Uses staff and resources effectively, establishes budgets, monitors expenditures, and stays within the set limits - Identifies ways to improve quality within time and costs constraints and is able to identify cost-saving measures	<i>Results orientation</i>	
- Behaves consistently in a manner which others trust - Demonstrates willingness to take personal responsibility for work; does not blame others for shortcomings or for not meeting work objectives - Maintains equilibrium and a positive, pro-active attitude despite stressful working conditions	<i>Leadership</i>	

• Can effectively influence or persuade others of a course of action • Continues to talk and seeks compromise in cases of disagreement • Can effectively contribute to meetings as a member or a chairperson	<i>Influencing and negotiating</i>	
• Delegates clearly, gives authority and holds accountability for results • Plans performance with staff and maintains an ongoing dialogue in order to accomplish stated staff work objectives • Provides timely and helpful feedback to staff and evaluates their performance objectively • Is able to inspire and motivate staff and foster a team spirit	<i>Managing staff</i>	
• Generates realistic yet innovative ideas for new projects • Effectively monitors service providers to ensure that requirements and deadlines are met • Develops effective country/regional and Headquarters relationships and information flow • Demonstrates up-to-date knowledge of the marketplace and the competition in projects where an understanding of the market is essential	<i>Managing projects (The process of creating a specific result)</i>	
• Acts as chairperson or assists the chairperson to manage effectively the relationships and information exchange among group members • Undertakes responsibility to ensure group meetings are productive and accomplish intended outcomes within time constraints • Demonstrates capabilities to assist a group to reach consensus	<i>Managing study groups, committees and meetings</i>	

2.3 Overall Assessment

(to be completed
by the supervisor)

Scale:

- 5 Consistently exceeded requirements
 4 Frequently exceeded requirements
 3 Fully met requirements
 2 Partly met requirements
 1 Did not meet fundamental requirements

3. Objectives for the coming period from _____ to _____
 (to be completed by the supervisor in consultation with the staff member)

No.	Objectives by order of importance (Please see the Performance Appraisal Guide for examples)
1.	
2.	
3.	
4.	

Your initials: _____

5.				
4. Personal Development 4.1 Job-related training plan <i>(to be completed by staff member and supervisor)</i> 4.2 Personal career and training plan <i>(to be completed by staff member)</i>				
5. Other comments, if any				
Staff member			Supervisor	
6. Signatures				
Signature of staff member: _____ Date: _____				
Signature of supervisor responsible for making the appraisal:				
Name: _____		Signature: _____		
Title: _____		Date: _____		
Initials of intermediate supervisors:	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____
Signature of Head of Department Name: _____ Signature: _____ Title: _____ Date: _____ Comments (if any): _____		Signature of Director Name: _____ Signature: _____ Title: _____ Date: _____ Comments (if any): _____		
Signature of the Secretary-General/Deputy Secretary-General: _____ Date: _____ Comments (if any): _____				
Initials of the staff member <i>(if comments are made by any supervisor)</i> : _____ Date: _____				
Seen by the Personnel Department: _____ Date: _____				

Guía de evaluación personal

El objeto de esta guía es que todos los funcionarios comprendan el significado de la evaluación personal y la parte que desempeña en la política general de gestión y aprovechamiento de los recursos humanos de la Unión, y que rellenen debidamente el nuevo formulario. Se adjunta a la guía un glosario de términos técnicos.

Introducción

La evaluación personal tiene por objeto promover la cultura de gestión de la UIT incitando al personal a asumir responsabilidades. Su objetivo principal es optimizar el rendimiento de los funcionarios, los equipos y la Organización en general, y mejorar el desarrollo personal de los funcionarios de la UIT.

El nuevo sistema de evaluación personal de la UIT está concebido para evaluar el trabajo de los funcionarios y cómo se puede mejorar.

Para realizar su trabajo más eficazmente, los funcionarios deben saber cuál es la misión de la UIT, cómo deben contribuir a la misma y qué lugar ocupan en ella. Para ayudarlos, hay que fijar un conjunto coherente e integrado de objetivos individuales derivados de los objetivos estratégicos y operacionales de la Unión y de las unidades que la componen.

El sistema cuenta con los siguientes componentes clave: objetivos para el año siguiente, diálogo permanente entre los supervisores y los funcionarios, evaluación anual o bienal del comportamiento profesional y de las competencias, y planes de formación y perfeccionamiento profesional.

Como ya se ha explicado, los objetivos individuales son objetivos específicos, convenidos entre el funcionario y el o los supervisores para un periodo determinado. Los objetivos son las prioridades para ese periodo y deben centrarse en los resultados previstos de calidad y volumen de trabajo, plazos de reunión, etc. No deben limitarse a repetir las atribuciones y las responsabilidades enumeradas en la descripción de empleo.

Las competencias son una combinación de capacidades, conocimientos y comportamientos directamente relacionados con la realización satisfactoria del trabajo. Al final del periodo abarcado por el informe se juzgará si el funcionario ha alcanzado sus objetivos y demostrado su competencia en el trabajo.

La evaluación personal es un componente importante del proceso de gestión de la carrera, ya que evalúa el comportamiento profesional actual del funcionario y ayuda a la UIT a tomar decisiones sobre los destacamentos, transferencias y promociones. También se evalúan las necesidades de formación para que los funcionarios puedan mejorar su rendimiento en el trabajo actual y mejorar sus oportunidades de evolución profesional.

El sistema de evaluación personal se aplica a todos los funcionarios hasta el grado D.2 acogidos a contratos de tipo permanente, de duración determinada, MRT y de prueba.

En principio los informes de evaluación se harán cada año, a menos que el supervisor no lo considere necesario, en cuyo caso se debe informar de ello al Departamento de Personal. Si éste da su aprobación, el informe se hará el año siguiente. El periodo transcurrido entre dos informes no será superior a dos años. Se harán simultáneamente los informes de todos los funcionarios de un departamento, servicio o unidad. Sin embargo, de ser necesario por motivos administrativos (prolongación de contrato, promoción, solicitud de empleo, etc.), durante ese periodo podrá hacerse un informe de evaluación a petición del funcionario, de su supervisor o del Departamento de Personal.

Desde el 1 de marzo de 2001, el aumento de sueldo anual ya no está sujeto al informe personal anual sino a otro procedimiento que se describe en la Nota de Servicio N.º 01/02.

Los objetivos principales del sistema de evaluación personal son los siguientes:

- a) Mejorar el rendimiento profesional y, por consiguiente, ayudar a alcanzar los objetivos de la unidad y de la Unión en general.
- b) Convenir, entre el supervisor y el funcionario, los objetivos para el periodo siguiente y determinar los criterios de evaluación.
- c) Mejorar la objetividad de la evaluación del funcionario con respecto a los objetivos, y tener en cuenta sus competencias.
- d) Mejorar la comunicación y la comprensión entre el supervisor y el funcionario en relación con las responsabilidades profesionales, los objetivos de rendimiento y el entorno laboral.
- e) Identificar las necesidades de formación y desarrollo profesional.

El nuevo formulario de evaluación personal se ha elaborado en consulta con el Comité Mixto Asesor y el Comité de Coordinación. También se basa en las directrices y los principios revisados de evaluación personal y de gestión recomendados por la CAPI.

Instrucciones

para rellenar el formulario (adjunto)

Parte 1 – Información personal

Esta parte la rellena el Departamento de Personal. El plazo para devolver el informe y el periodo abarcado ya están indicados en el informe.



Parte 2 – Evaluación

Sección 2.1 – Evaluación de los principales resultados

- a) El supervisor determinará si se han alcanzado los objetivos fijados en la precedente evaluación. Se invita al supervisor y al funcionario a formular cualquier comentario pertinente en el espacio previsto a tal efecto. Los comentarios son obligatorios si no se han alcanzados los objetivos.
- b) Si el supervisor y el funcionario consideran ambos que se han llevado a cabo tareas o actividades importantes que no estaban definidas como objetivos, también las evaluarán, pero sin indicar si se han alcanzado objetivos. Lo mismo se hará si no se fijaron objetivos en el periodo anterior. El supervisor indicará cómo se han llevado a cabo esas actividades.

Sección 2.2 – Competencias

Las competencias son una combinación de capacidades, conocimientos y comportamientos directamente relacionados con la realización satisfactoria del trabajo. Si bien los objetivos se centran principalmente en los resultados principales, las competencias dan una idea de cómo lleva a cabo el funcionario su trabajo. Las competencias indicadas en las páginas 2 y 3 del formulario se han definido en consulta con 120 funcionarios de toda la Organización.

2.2.1 Competencias básicas y funcionales

Esta sección es aplicable a todos los funcionarios, independientemente de su grado o del puesto que ocupan. El supervisor indicará el nivel de competencia demostrado por el funcionario. Los ejemplos corresponden a comportamientos típicos, pero no son en modo alguno exhaustivos.

Se utilizará la escala siguiente:

5	Excepcional	Siempre ha demostrado su competencia
4	Muy bien	Ha demostrado frecuentemente su competencia
3	Plenamente satisfactorio	Ha demostrado ocasionalmente su competencia
2	Poco satisfactorio	Rara vez ha demostrado su competencia
1	Insuficiente	Nunca ha demostrado competencia

2.2.2 Competencias administrativas

Esta parte también la rellena el supervisor de los funcionarios que tienen a su cargo a otras personas y/o proyectos. En consulta con el funcionario, el supervisor seleccionará las capacidades de gestión aplicables al empleo actual del funcionario.

La **orientación estratégica** consiste en mantenerse al corriente de las nuevas tendencias que afectarán la labor de la Secretaría General o de la Oficina; exige una actitud progresista y la capacidad de evaluar posibles repercusiones, fijar prioridades, efectuar una planificación a largo plazo y tomar las medidas necesarias para realizar las actividades pertinentes.

La **dedicación a los resultados** comprende la iniciativa y la capacidad para obtener resultados oportunamente, así como el deseo de mejorar continuamente la calidad (tanto de los productos como de los métodos de trabajo) y tener en cuenta los costos.

El **liderazgo** abarca aptitudes personales tales como la madurez, la integridad, la flexibilidad y la voluntad de aprender, además de la actualización de los conocimientos profesionales.

La **aptitud para negociar y ejercer influencia** incluye la comprensión de las actitudes, los intereses, las necesidades y las perspectivas de los demás, así como la facultad de equilibrar esos factores con miras a alcanzar un objetivo concreto.

La **gestión del personal** incluye todas las aptitudes relacionadas con una gestión productiva y positiva de los funcionarios.

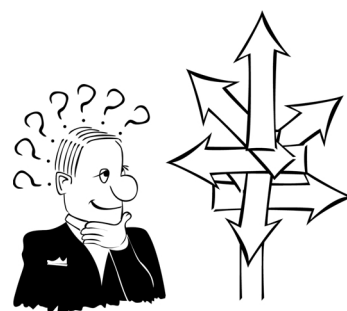
La **dirección de proyectos** entraña la gestión de los procesos encaminados a obtener un resultado específico. Esto se aplica en particular, pero no exclusivamente, a los administradores de proyectos de la BDT y de los eventos TELECOM; se aplica asimismo al personal directivo de las otras Oficinas o de la Secretaría General si dentro de sus atribuciones figura la ejecución de proyectos.

La **dirección de la organización de Comisiones de Estudio y Comités** se aplica a todos los administradores tales como, por ejemplo, consejeros de Comisiones de Estudio o administradores de TELECOM, que deben trabajar con grupos integrados por representantes de los Miembros u otros particulares ajenos a la Secretaría General o a la Oficina, y ayudar a esos grupos a realizar su labor. Comprende la aptitud para ayudar a los Presidentes a determinar los objetivos que se han de alcanzar, negociar soluciones entre posiciones divergentes y formular conclusiones, bajo la presión generada por la necesidad de respetar los plazos.

Sección 2.3 – Evaluación global

Después de completar las secciones 2.1 y 2.2, el supervisor asignará una puntuación general, escalonada como sigue:

5	Rebasó constantemente los requisitos del empleo
4	Rebasó frecuentemente los requisitos del empleo
3	Cumplió plenamente los requisitos del empleo
2	Cumplió parcialmente los requisitos del empleo
1	No cumplió los requisitos fundamentales del empleo



Parte 3 – Objetivos para el próximo periodo

Los objetivos son los resultados concretos que se prevé obtener en el periodo en cuestión y deben fijarse por orden de prioridades de común acuerdo entre el supervisor y el funcionario. Cuanto más específico sea el objetivo, más fácil será evaluar si el funcionario ha desempeñado su cometido satisfactoriamente.

Antes de determinar los objetivos con el supervisor, el funcionario reflexionará sobre las prioridades de trabajo de la unidad/servicio y los ámbitos en los cuales dicha unidad/servicio necesita su contribución personal. Los objetivos pueden basarse en la descripción de empleo, pero no deben ser un mero reflejo de la misma. Una descripción de empleo es una lista de las tareas que entraña el trabajo y pueden seguir siendo válidas durante varios años. Los objetivos son los resultados concretos que se prevé alcanzar en un plazo determinado y no abarcan todas las tareas mencionadas en una descripción de empleo. En los objetivos se debe contemplar también lo que se trata de lograr en cuanto a cantidad, calidad, cumplimiento de los plazos, etc.

Características

Hay siete criterios esenciales para fijar un objetivo sensato, a saber:

- 1 Específico – Indicar claramente lo que se debe hacer y el plazo correspondiente.
- 2 Mensurable – Se ha de determinar la productividad, el costo y la precisión.
- 3 Limitado en el tiempo – Debe tener plazos.
- 4 Centrado en los resultados – Los objetivos deben apuntar al logro de los resultados deseados.

Aunque resulta tentador centrarse únicamente en la actividad y no en los resultados, hay que evitar ese proceder.

Ejemplo:

Centrado en la actividad	Desarrollar un sistema TI adecuado para la gestión de recursos humanos.
Centrado en los resultados	Todos los funcionarios del Departamento de Personal utilizan un nuevo sistema TI a finales de 2001.

Comenzar la actividad. Plantearse la pregunta: «¿Qué deseo lograr?»

Definir los resultados deseados.

- 5 Realista, pero estimulante – Evitar el exceso de ambición.
- 6 Personalizado – Aunque dos personas realicen el mismo trabajo, adaptar los objetivos del funcionario a:
 - su experiencia;
 - su competencia;
 - su responsabilidad;
 - su autoridad;
 - los recursos disponibles.

7 Compatible – Asegurarse de que los objetivos se enmarcan en los contextos siguientes, y son compatibles con ellos:

- Convenio, Constitución, planes estratégicos y operacionales de la UIT.
- Objetivos de la Secretaría General o de la Oficina.
- Objetivos de la unidad o del equipo.
- Trabajo de los colegas en la misma unidad.
- Expectativas de los clientes de las unidades de otras Oficinas o de la Secretaría General.

Los objetivos se han de estructurar «verticalmente» *pero, al mismo tiempo*.

Deben ser compatibles con los de otros departamentos y colegas.

Cuanto menos «cuantificable» es el objetivo, más importante es personalizarlo.



«¿Cantidad o calidad?»

La cantidad se refiere a los volúmenes de trabajo, y responde a las preguntas siguientes:

- ¿Cuánto? o ¿Cuántos?

La calidad se refiere a la posibilidad de provocar cambios o al grado de excelencia (repercusiones, ventaja, ganancia o beneficio) y responde a las preguntas siguientes:

- ¿Cuál es su eficacia? o ¿Cuál es su utilidad?

A veces, se puede «cuantificar» la calidad, es decir, responder a la pregunta:

- ¿Cuál es el nivel de calidad?

Si bien no siempre es posible medir la calidad, siempre es posible describirla.

El peligro es la tentación de centrarse en criterios fácilmente cuantificables pero que, en realidad, son indicaciones superficiales del éxito. Tenemos que plantearnos las preguntas siguientes:

- ¿Qué deseamos medir realmente?
 - ¿Cantidad del resultado – productividad?
 - ¿Calidad del resultado – eficacia?

Ejemplo: **Curso de formación sobre la definición de objetivos**

<i>Actividad</i>	Se formará a todos los supervisores de la UIT para que puedan fijar objetivos a su personal.
<i>Objetivo basado en la medición de la cantidad</i>	80% de los supervisores deben haber seguido un curso de formación en definición de objetivos antes de junio de 2001.

U

Objetivo basado en la medición de la calidad y las consecuencias

- a) Todos los Jefes de Departamento de la Secretaría General deben haber presentado sus objetivos al Secretario General y los Jefes de las Oficinas a sus respectivos Directores antes de junio de 2001.
- b) Opinión positiva del 90% de los subordinados.

Medición de la calidad

- 1) La calidad no siempre se puede medir, pero siempre se puede describir.
- 2) La productividad puede significar unas normas mínimas «de base» que pueden completar las descripciones de la calidad.
- 3) A menudo se pueden examinar las consecuencias de los objetivos y buscar indicadores de calidad justos (pero otros factores pueden influenciar el resultado).
- 4) Los indicadores de calidad se deben adaptar a las aptitudes y los defectos de los individuos, en otras palabras, los objetivos deben ser personalizados y razonables.



Ejemplos de objetivos individuales

Jefe de Departamento

Proporcionar directrices de política general sobre las primas al mérito al funcionario encargado del documento, y supervisar la redacción y el cumplimiento de los plazos de producción (antes del 30 de octubre) y de distribución (antes del 25 de noviembre de 2001).

Funcionario encargado de realizar la investigación

Realizar las investigaciones necesarias y redactar el documento sobre las primas al mérito, fundamentándose en las directrices de política general, y entregar un proyecto final antes del 7 de octubre de 2001.

Secretario

Copiar el proyecto en limpio en inglés, sin gazapos ni faltas de ortografía, en formato normal, en un plazo de tres días después de recibirlo.

Traductor

Traducir con precisión los documentos de trabajo del inglés al francés en un plazo de diez días después de recibirlos.

Parte 4 – Desarrollo personal

Esta sección tiene por objeto identificar las necesidades de formación y desarrollo personal del funcionario, y comprende dos partes:

- La primera permite establecer, en relación con el empleo, el plan de formación necesario para que el funcionario pueda llevar a cabo su trabajo más eficazmente o asumir nuevas tareas en función de las necesidades. Esta parte la rellenará el supervisor en consulta con el funcionario.

- En la segunda se invita al funcionario a describir sus aspiraciones profesionales e indicar la formación que podría facilitar su movilidad y su evolución profesional.

La Sección de gestión de la promoción profesional y de la capacitación elaborará una lista de las necesidades de formación y desarrollo y creará una base de datos de gestión de la promoción profesional.

Parte 5 – Otros comentarios

En este espacio el supervisor y el funcionario pueden si lo desean comentar cualquier punto de la evaluación personal.

Parte 6 – Firmas

El funcionario y el supervisor deben firmar en este espacio. Los supervisores intermedios, en su caso, deben poner sus iniciales para indicar que han visto y aprueban el informe.

La firma del funcionario no significa que aprueba la evaluación. Indica sencillamente que ha tomado conocimiento del informe, y no le impide tomar las disposiciones necesarias si no está de acuerdo con la evaluación. Si el funcionario se niega a firmar la evaluación, el supervisor debe mencionarlo en el informe.

El Director de la Oficina o, en el caso de la Secretaría General, el Jefe del Departamento, también debe firmar el informe y formular los comentarios pertinentes.

El Secretario General o el Vicesecretario General indicarán, en su caso, si han examinado el informe.

Si un supervisor ha formulado comentarios, el funcionario debe poner nuevamente sus iniciales en el informe para indicar que ha tomado conocimiento de ellos. En ningún caso quiere decir que esté de acuerdo con los comentarios, ni le impide en modo alguno tomar ulteriormente las disposiciones que considere necesarias.

El Departamento de Personal debe dar el visto bueno e indicar la fecha en que el informe fue examinado en el Departamento.

ANEXO

Definiciones de los términos utilizados en la evaluación personal

Evaluación de los principales resultados:

Objetivo

ALCANZADO El objetivo se alcanzó con el nivel de calidad/cantidad previsto.

NO ALCANZADO El objetivo no se alcanzó; el nivel de calidad y/o cantidad fue insatisfactorio en relación con el nivel fijado en el periodo de evaluación anterior.

Competencias

5	Excelente	El funcionario siempre las ha demostrado en su comportamiento profesional
4	Muy bien	El funcionario las ha demostrado frecuentemente en su comportamiento profesional
3	Plenamente satisfactorio	El funcionario las ha demostrado ocasionalmente en su comportamiento profesional
2	Poco satisfactorio	El funcionario las ha demostrado rara vez en su comportamiento profesional
1	Insuficiente	El funcionario nunca las ha demostrado en su comportamiento profesional

Evaluación global

5	La contribución del funcionario a la obtención de los objetivos, así como sus competencias, rebasaron constantemente las exigencias del empleo
4	La contribución del funcionario a la obtención de los objetivos, así como sus competencias, rebasaron frecuentemente las exigencias del empleo
3	La contribución del funcionario a la obtención de los objetivos, así como sus competencias, cumplieron plenamente las exigencias del empleo
2	La contribución del funcionario a la obtención de los objetivos, así como sus competencias, cumplieron parcialmente las exigencias del empleo
1	La contribución del funcionario a la obtención de los objetivos, así como sus competencias, no cumplieron las exigencias del empleo

Descripción del empleo

Título, atribuciones y responsabilidades del empleo. Descripción de carácter general que no cambia significativamente a menos que cambie el propio empleo. Las descripciones de empleo sólo se revisan ocasionalmente y, por lo general, previa solicitud.

Objetivos del empleo

Resultados concretos que debe obtener el titular en un plazo determinado, y que representan la contribución del empleo a los objetivos de la unidad orgánica (departamento, división o unidad) a la cual pertenece. Los objetivos del empleo cambian en función de las prioridades del momento.

Competencias

Combinación de capacidades, conocimientos y comportamientos necesarios para realizar eficazmente el trabajo. Las competencias básicas son las que se consideran importantes para todo el personal de la UIT, independientemente de la función o del grado que se ocupe. Las competencias funcionales están relacionadas con la tarea concreta que debe realizar el funcionario y corresponden a las exigencias particulares de la función. Las competencias administrativas se exigen a los funcionarios con responsabilidades administrativas o de supervisión. En principio, las competencias permiten definir unas normas y una cultura de calidad coherentes. Las competencias también se utilizarán para la formación y el desarrollo profesional, la gestión de la calidad y, en el futuro, la contratación y el destacamento.

Formación relacionada con el empleo

La definición de la formación «relacionada con el empleo» tiene las variantes siguientes:

- a) formación necesaria para que el funcionario pueda llevar a cabo su tarea más eficazmente;
- b) nueva formación para facilitar la reorientación de los funcionarios que ocupan empleos destinados a ser suprimidos;
- c) formación para asumir nuevas responsabilidades y disponer de la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios de la carga de trabajo y las necesidades.

Plan de carrera y formación correspondiente

Aspiraciones y objetivos profesionales que el funcionario podría alcanzar normalmente con la formación pertinente. Se puede elaborar un plan de desarrollo y formación detallado en consulta con un asesor en gestión de carreras.

Evaluación personal

Evaluación y medición de la buena realización del trabajo.

Procedimiento de impugnación

Si un funcionario impugna los resultados de su evaluación personal, deberá seguir los pasos siguientes:

- 1) El funcionario y el supervisor estudian el informe y tratan de llegar a un acuerdo.
- 2) Si fracasa el diálogo, el funcionario somete el asunto a las instancias superiores por el conducto jerárquico oficial.
- 3) La decisión final la toma el Secretario General.
- 4) Conforme al Artículo 11.1 y a la Regla 11.1.1 del Reglamento del Personal, todo funcionario que desee recurrir contra la evaluación personal enviará una solicitud de revisión de la decisión al Secretario General, con copia a los supervisores, dentro de las seis semanas siguientes al día en que firmó la evaluación.

- 5) Si el funcionario desea recurrir contra la decisión comunicada en la respuesta del Secretario General, presentará por escrito su reclamación al Presidente de la Junta de reclamaciones dentro de los tres meses siguientes a la fecha de recepción de dicha decisión (Regla 11.1.1).
- 6) El funcionario también puede presentar su reclamación por escrito a la Junta de reclamaciones si no ha recibido respuesta del Secretario General en el término de las seis semanas siguientes al envío de la solicitud de revisión de la decisión. En este caso el recurso se presentará dentro de las seis semanas siguientes (Regla 11.1.1).
- 7) La Junta de reclamaciones examinará entonces el recurso y el Secretario General tomará la decisión final de acuerdo con la recomendación de la Junta.



EVALUACIÓN PERSONAL PERIÓDICA

Fecha límite de devolución de la evaluación: _____

1. Información personal

Apellidos, nombre: _____

Empleo actual: _____ Oficina/Departamento/Sección: _____

N.º del empleo actual: _____ Grado y escalón: _____ Ocupado desde: _____

Tipo de contrato:

☐ Permanente

o

☐ Prueba

☐ DD

☐ MRT

hasta: _____

Periodo abarcado por la evaluación: _____

2. Evaluación

2.1 Evaluación de los principales resultados

(que rellenará el supervisor, teniendo en cuenta los objetivos fijados en la precedente evaluación)

Resultados obtenidos en relación con los objetivos

N.º	Objetivo	Alcan- zado	No alcanzado	Comentarios del supervisor y del funcionario
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Sus iniciales: _____

2.2 Competencias: Capacidades, aptitudes y conocimientos necesarios para realizar eficazmente el trabajo. Para facilitar su comprensión, las competencias se desglosan en diferentes comportamientos.

2.2.1 Competencias básicas y funcionales (Aplicable a todos los funcionarios; a rellenar por el supervisor).
Evaluación de 5 (= Excepcional) a 1 (= Insuficiente)

Ejemplos típicos	Competencia	Evaluación
- Se expresa claramente, tanto verbalmente como por escrito - Mantiene informadas a las personas interesadas - Sabe escuchar	Comunicación e información	
- Tiene los conocimientos y calificaciones técnicos necesarios - Se mantiene al tanto de las novedades - Sabe utilizar equipos y programas informáticos y de otro tipo	Conocimientos y aptitudes correspondientes al empleo	
- Evalúa las situaciones y los problemas con lucidez y sentido común - Es capaz de identificar y resolver problemas - Define las prioridades de los trabajos y tareas importantes	Análisis, evaluación y solución de problemas	
- Detallista, preciso y minucioso - Defiende las nociones de calidad y excelencia - Trata de mejorar constantemente	Calidad	
- Gestiona de forma coherente el volumen de trabajo necesario - Trata de mejorar la producción y reducir al mínimo la duplicación de tareas - Aprovecha eficazmente el tiempo	Productividad	
- Tiene en cuenta las opiniones ajenas - Trata de mejorar la atención al cliente - Vela por el cumplimiento de los compromisos con clientes internos y externos	Atención a las necesidades del cliente	
- Elabora planes eficaces y realistas - Organiza el trabajo de manera racional - Armoniza los planes con los objetivos del Departamento y de la Organización	Planificación y organización del trabajo	
- Trabaja eficazmente en grupo y en equipo - Espíritu de cooperación en el trabajo - Flexibilidad, tolerancia y diplomacia - Es sensible a las diferencias culturales y de género	Relaciones con los demás	
- Asume y lleva a cabo nuevas tareas - Propone ideas, planteamientos y soluciones originales - Busca nuevos retos y mayores responsabilidades	Iniciativa	
- Completa las tareas que se le han asignado y respeta los compromisos - Precisa poca supervisión en relación con los proyectos y tareas que se le han asignado - Es perseverante y sabe hacer frente a situaciones estresantes y difíciles	Fiabilidad	
- Tiene voluntad de experimentar y aprender nuevos métodos y procedimientos - Trata de mejorar sus propios conocimientos y aptitudes - Se desenvuelve con soltura en situaciones nuevas o ambiguas	Afán de aprender y flexibilidad	
2.2.2 Competencias administrativas (que rellenará el supervisor) (Aplicable a todos los que gestionan personal y/o proyectos, incluidas las Comisiones de Estudio) Notación de las competencias para el empleo actual, de 5 (= Excepcional) a 1 (= Insuficiente)		
- Comprende el carácter cambiante del entorno de las telecomunicaciones y sus posibles repercusiones en la labor de la UIT - Es capaz de enfocar los problemas desde una perspectiva normativa, analizarlos y encontrar la mejor solución en las circunstancias imperantes - Es capaz de identificar los elementos esenciales, adoptar decisiones estratégicas y preparar planes que reflejen las prioridades estratégicas de la UIT	Orientación estratégica	
- Evalúa y define prioridades; elabora planes de trabajo operacionales (teniendo en cuenta las necesidades de personal y recursos) - Sabe cómo realizar el trabajo de la manera más eficaz y ofrece oportunamente productos y servicios de calidad - Utiliza eficazmente el personal y los recursos, establece presupuestos, controla los gastos y respeta los límites fijados - Estudia posibilidades de mejorar la calidad teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo y costos, y es capaz de identificar posibilidades de ahorro	Dedicación a los resultados	
- Por su comportamiento equilibrado, inspira confianza a los demás - Se responsabiliza personalmente de su trabajo; no culpa a los demás de los problemas o de que no se hayan alcanzado los objetivos - Tiene una actitud equilibrada, positiva y proactiva a pesar de las condiciones de trabajo estresantes	Liderazgo	

• Influencia eficazmente a los demás o los persuade de adoptar un enfoque determinado • En caso de desacuerdo, mantiene el diálogo y trata de llegar a un compromiso • Contribuye eficazmente a las reuniones en calidad de miembro o en la presidencia	<i>Influencia y negociación</i>											
• Delega claramente responsabilidades y se responsabiliza de los resultados • Planifica los resultados con el personal y mantiene un diálogo permanente a fin de que se alcancen los objetivos previstos • Comunica su opinión al personal de manera oportuna y constructiva, y evalúa objetivamente su rendimiento • Es fuente de inspiración y motivación para el personal; fomenta un espíritu de equipo	<i>Gestión del personal</i>											
• Propone ideas realistas pero innovadoras para nuevos proyectos • Controla eficazmente a los proveedores de servicio a fin de asegurarse de que se cumplen las exigencias y los plazos • Crea relaciones eficaces entre los países/regiones y la Sede, y facilita la comunicación entre los mismos • Mantiene al día sus conocimientos del mercado y de la competencia para los proyectos en los cuales es esencial la comprensión del mercado	<i>Dirección de proyectos (Obtención de un resultado específico)</i>											
• Gestiona eficazmente las relaciones y el intercambio de información entre los miembros de un grupo asumiendo la presidencia o prestando asistencia a la misma • Se asegura de que las reuniones de los grupos son productivas y obtienen los resultados deseados en los plazos previstos • Tiene las capacidades necesarias para ayudar a un grupo a llegar a un	<i>Dirección de Comisiones de Estudio, Comités y reuniones</i>											
2.3 Evaluación global (que rellenará el supervisor) Escala: <table style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>5</td> <td>Rebasó constantemente los objetivos</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Rebasó frecuentemente los objetivos</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Cumplió plenamente los objetivos</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Cumplió parcialmente los objetivos</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>No cumplió los objetivos fundamentales</td> </tr> </table>			5	Rebasó constantemente los objetivos	4	Rebasó frecuentemente los objetivos	3	Cumplió plenamente los objetivos	2	Cumplió parcialmente los objetivos	1	No cumplió los objetivos fundamentales
5	Rebasó constantemente los objetivos											
4	Rebasó frecuentemente los objetivos											
3	Cumplió plenamente los objetivos											
2	Cumplió parcialmente los objetivos											
1	No cumplió los objetivos fundamentales											
3. Objetivos para el próximo periodo del _____ al _____ (que rellenará el supervisor en consulta con el funcionario)												
N.º	Objetivos por orden de importancia (véanse ejemplos en la Guía de evaluación correspondiente)											
1.												
2.												
3.												
4.												

5.				
4. Desarrollo personal				
4.1 Plan de formación relacionado con el empleo <i>(que rellenará el funcionario con el supervisor)</i>				
4.2 Plan de carrera y de formación personal <i>(que rellenará el funcionario)</i>				
5. Otros comentarios, en su caso				
Funcionario			Supervisor	
6. Firmas				
Firma del funcionario: _____ Fecha: _____				
Firma del supervisor que ha efectuado la evaluación:				
Nombre: _____		Firma: _____		
Cargo: _____		Fecha: _____		
Iniciales de los supervisores intermedios:	1.	2.	3.	4.
Firma del Jefe del Departamento		Firma del Director		
Nombre: _____ Firma: _____		Nombre: _____ Firma: _____		
Cargo: _____ Fecha: _____		Cargo: _____ Fecha: _____		
Comentarios (en su caso):		Comentarios (en su caso):		
Firma del Secretario General/Vicesecretario General: _____ Fecha: _____				
Comentarios (en su caso):				
Iniciales del funcionario <i>(si uno de los supervisores ha formulado comentarios)</i> : _____ Fecha: _____				
Visto bueno del Departamento de Personal: _____ Fecha: _____				

Sus iniciales: _____

